

ESTÉTICA Y ORGANIZACIONES: UNA CUERDA TENSA

Posibilidades para el estudio de las organizaciones desde un enfoque
estético

EDUARDO CÁRDENAS ECHEVERRI

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2017

ESTÉTICA Y ORGANIZACIONES: UNA CUERDA TENSA

Posibilidades para el estudio de las organizaciones desde un enfoque
estético

EDUARDO CÁRDENAS ECHEVERRI

Tesis de grado para optar al título de
Magíster en Ciencias de la Administración

Director: Pablo José Jaramillo
Doctor en Ciencias Sociales

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2017

A mi padre, al recuerdo de mi madre y a Martín

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
SOBRE EL MÉTODO.....	8
 CAPÍTULO 1: LO BELLO ES DIFÍCIL.....	 12
1.1 Primera aproximación a los conceptos de “estética”, “lo bello” y “arte”.....	13
1.1.1 Estética.....	14
1.1.2 Lo bello	15
1.1.3 Arte.....	17
1.2 Tres aproximaciones clásicas a la estética	18
1.2.1 Las cualidades estéticas.....	19
1.2.2 Los objetos estéticos.....	21
1.2.3 La experiencia estética.....	23
1.3. El problema de la definición del arte.....	28
1.3.1 Antecedentes históricos del concepto de arte.....	31
1.3.2 Visión clásica del arte y la belleza.....	32
1.3.3 El Sistema Moderno de las Artes.....	33
1.3.4 El problema de la definición hoy.....	35
1.3.5 La Teoría Institucional del Arte.....	39
1.3.6 Objeciones a la Teoría Institucional.....	42
1.3.7 No buscar una definición.....	44
1.4. Sobre la historia de la belleza.....	48
1.4.1 De los mitos griegos.....	51
1.4.2 Lo bello en Platón	58
1.4.3 La belleza como proporción y armonía.....	63
1.4.4 La belleza como claridad y esplendor.....	73
1.4.5 Lo feo como contraparte de lo bello (o del cielo y el infierno)	77

1.4.6 El exilio de Helena	82
1.5. La educación estética del hombre.....	83
1.6. Lo espiritual en el arte (según Kandinsky).....	94
 CAPÍTULO 2: EL TRABAJO ARTESANAL.....	 98
2.1 El trabajo como castigo divino.....	100
2.2 El trabajo y el arte: una raíz común.....	102
2.3 El artesano.....	107
2.3.1 Hefesto, patrón de los artesanos	110
2.3.2 Hacer es pensar.....	112
2.3.3 El artesano en la Enciclopedia de Diderot.....	113
2.3.4 Artista y Artesano.....	115
2.4 El desarrollo de las habilidades.....	116
2.4.1 La mano.....	117
2.4.2 La mano y el ojo.....	119
2.4.3 La coordinación y cooperación entre las manos.....	121
2.4.4 La fuerza mínima.....	122
2.4.5 La habilidad en el límite.....	123
2.4.6 El momento decisivo.....	124
2.4.7 El ritmo.....	125
2.5 La tarea del escritor.....	128
2.5.1 La dificultad de empezar.....	129
2.5.2 Pensar antes de hacer.....	130
2.5.3 La procrastinación.....	130
2.5.4 No perder el hilo.....	132
2.5.5 Todo es difícil.....	134
2.5.6 Ensayo y error.....	135
2.5.7 El acto creativo.....	136
2.5.8 Reparación.....	139
2.5.9 Ensamble.....	140

2.5.10 Revisión.....	141
2.5.11 El peligro de la calidad total.....	142
CAPÍTULO 3: DEL TRABAJO ARTESANAL	
AL TRABAJO MECANIZADO.....	144
3.1. La máquina como amenaza al trabajo artesanal.....	144
3.1.1 La división técnica del trabajo y los principios mecanicistas.....	148
3.1.2 La máquina: ¿ángel o demonio?.....	150
3.1.3 La trampa de la superespecialización.....	151
3.2 El mal uso de las máquinas.....	153
CAPÍTULO 4: POSIBILIDADES PARA LA ESTÉTICA	
DESDE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL.....	156
4.1 Sobre el concepto de organización.....	156
4.2 Aproximaciones teóricas para el estudio de las organizaciones.....	169
4.3 Los terrenos más propicios para la estética en las múltiples perspectivas de la teoría organizacional	174
CAPÍTULO 5: LA ESTÉTICA COMO MARCO DE ANÁLISIS	
PARA EL ESTUDIO DE LA VIDA ORGANIZACIONAL.....	182
5.1 Estética y organizaciones: mundos ajenos e irreconciliables.....	184
5.1.1 Jano con dos caras	186
5.2 Algunas características del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional	189
5.2.1 La estética como parte fundamental de la vida organizacional.....	189
5.2.2 El interés de algunos teóricos por los enfoques	

estéticos para el estudio de la vida organizacional.....	192
5.2.3 Aspectos metodológicos del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional propuesto por Strati.....	199
5.3 Categorías y dimensiones estéticas en las organizaciones.....	208
5.3.1 Una interpretación de las “categorías estéticas en las organizaciones” propuestas por Antonio Strati.....	210
5.3.2 Una interpretación de las “dimensiones estéticas de las empresas” propuestas por Rafael Alvira	215
5.4 Otras posibilidades del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional	240
5.4.1 La estética en la cultura y los símbolos.....	240
5.4.2 La estética y la transferencia del conocimiento.....	253
5.4.3 Los juicios estéticos en las organizaciones.....	256
5.4.4 Las percepciones y experiencias estéticas en los procesos organizacionales.....	259
5.4.5 La estética en la toma de decisiones.....	260
5.4.6 La estética en la estrategia organizacional	263
5.4.7 La organización como teatro.....	271
5.5 Críticas al uso de la estética para el estudio de las organizaciones.....	280
CAPÍTULO 6: EL FIN DE LAS COSAS.....	286
6.1. La educación estética en las organizaciones	287
6.1.1 Entrevista a un ingeniero cinéfilo.....	289
6.1.2 El auge y declive de las actividades culturales y artísticas en una empresa antioqueña.....	294
6.2 El fin de las cosas.....	297
BIBLIOGRAFÍA	306
ANEXOS	319

TABLAS

Tabla 1. Impulso sensible vs. Impulso formal	86
Tabla 2. Del Estado Físico al Estado Moral.	90
Tabla 3. Kosmos y Taxis.	159
Tabla 4. Las Múltiples Perspectivas de Mary Jo Hatch.	175
Tabla 5. Metáforas Orientadoras de las Múltiples Perspectivas de Mary Jo Hatch.	177
Tabla 6. Supuestos subyacentes y enfoques de las Múltiples Perspectivas de Mary Jo Hatch	180
Tabla 7. Particularidades de los hemisferios cerebrales.	188
Tabla 8. Intersección de los conceptos de “cultura” y “organización”, de Smircich.	243

FIGURAS

Figura 1. Fuente, por Duchamp.	40
Figura 2. Pinturas rupestres de las Cuevas de Lascaux.	44
Figura 3. Venus Desnuda.	49
Figura 4. Apolo, copia romana de un original griego.	52
Figura 5. Estatua de Dionisos.	53
Figura 6. Triunfo de Baco. Delacroix.	54
Figura 7. Orfeo y los animales. Hans Leu.	55
Figura 8. Hermes cargando a Dionisos. Praxíteles.	55
Figura 9. Atenea junto a las musas. Frans Floris.	56
Figura 10. Atenea con casco llevando la serpiente Erictonio en una cista (canasta), detalle.	57
Figura 11. Diadúmeno. Policleto.....	66
Figura 12. Rectángulos formados a partir de la divina proporción.	67
Figura 13. Pirámide de Gizeh, Egipto.	68
Figura 14. Fachada del Partenón mostrando una interpretación de las proporciones entre el techo y las columnas según la relación áurea.	68
Figura 15. “La Divina Proporción” de Luca Pacioli, ilustrada por Leonardo.	69
Figura 16. Hombre de Vitruvio (Homo quadratus), por Leonardo da Vinci.	70
Figura 17. La Última Cena, por Leonardo Da Vinci.	71
Figura 18. David, por Miguel Ángel.	72

Figura 19. La Piedad, por Miguel Ángel	76
Figura 20. El Jardín de las Delicias. Panel Izquierdo: El Jardín del Edén. Por El Bosco.	77
Figura 21. El Jardín de las Delicias. Panel Derecho. El Infierno (también conocido como El Infierno Musical). Por El Bosco.	77
Figura 22. Saturno devorando a su hijo, por Francisco de Goya.	78
Figura 23. Fresco del Infierno, por Giovanni da Modena.	78
Figura 24. Madre de la India (La Edad de la Ira), por Oswaldo Guayasamín.	81
Figura 25. Lágrimas de Sangre (La Edad de la Ira), por Oswaldo Guayasamín.	81
Figura 26. Vulcano forjando los rayos de Júpiter. Rubens.	111
Figura 27. La Fragua de Vulcano. Diego Velázquez.	111
Figura 28. Templo de Hefesto en Atenas.	112
Figura 29 La costurera, por Diego Velázquez.	128
Figura 30. Busto del dios Janus.	187
Figura 31. Not-a-race. Por Banksy.	225
Figura 32. Rat 1. Por Banksy.	225
Figura 33. Nike de Samotracia	231
Figura 34. Ferrari 500.	231
Figura 35. Edificio de Bancolombia.	233
Figura 36. Dibujo en perspectiva de La Citta Nuova por Sant'Elia, 1914	234
Figura 37. Dibujo en perspectiva por Sant'Elia.	234
Figura 38. Edificio Coltejer	234

Figura 39. Edificio Inteligente de EPM (Empresas Públicas de Medellín).	234
Figura 40. Maison de la culture de Firminy-Vert, por Le Corbusier.	235
Figura 41. Unité d'Habitation en Firminy, Francia, por Le Corbusier.....	235
Figura 42. Caja de Brillo. Por Andy Warhol.....	238
Figura 43. Café Juan Valdez.....	238
Figura 44. Refrigerador. Banský.....	239
Figura 45. Copia en Bambú del Arte de la Guerra.	266
Figura 46. Mujer sentada cosiendo un kimono. Utagawa Kuniyoshi.	286
Figura 47. Google. Sala.....	319
Figura 48. Google. Oficinas.....	320
Figura 49. Google. Biblioteca.....	320
Figura 50. Tribu. Recepción.....	321
Figura 51. Tribu. Oficina.....	322
Figura 52. Tribu. Espacios de trabajo.....	322
Figura 53. Tribu. Restaurante.....	323
Figura 54. Tribu. Salón de reuniones.....	323
Figura 55. Hospital Universitario San Vicente 1.	324
Figura 56. Hospital Universitario San Vicente 2.....	324
Figura 57. Patio de los Pimientos, Universidad EAFIT.....	325
Figura 58. Fábrica de Chocolate de Chaves.....	327

Figura 59. Compradores de cacao.	328
Figura 60. Batiendo el chocolate.....	328
Figura 61. Aviso para chocolate Cruz Roja.	328
Figura 62. Familia y chocolate.	328
Figura 63. Pocillo.	328
Figura 64. Familia consumiendo chocolate.....	328
Figura 65. Etiqueta de chocolate Cruz Roja.....	329
Figura 66. Etiqueta de Cruz Dulce.....	329
Figura 67. Etiqueta de chocolate San Bernardo.	329
Figura 68. Etiqueta de chocolate San Bernardo.....	329
Figura 69. Diseño para chocolate Cruz.....	330
Figura 70. Etiqueta de Chocolate Cruz.....	330
Figura 71. Chocolate La Cruz “En familia.”.....	331
Figura 72. Chocolate La Cruz “Yo quiero chocolate...”.....	331
Figura 73. Chocolate La Cruz “Unidos...”.....	331
Figura 74. Chocolate La Cruz “En el hogar...”.....	331
Figura 75. Chocolate La Cruz “En el hogar...”.....	332
Figura 76. Aviso “A la salida del teatro...”.....	332
Figura 77. Aviso “Ud. contenta...”.....	332
Figura 78. Aviso “En el barco...”.....	332
Figura 79. Maude Adams como Juana de Arco. Alphonse Marie Mucha.....	334
Figura 80. Boceto para etiqueta de Cruz Dulce.....	334

Figura 81. Logotipo Dux.....	335
Figura 82. Fábrica de Nacional de Chocolates en Medellín.....	335
Figura 83. Ilustración de la revista Vida de 1940.....	335
Figura 84. Aviso para chocolate Martillo.....	335
Figura 85. Fábricas de Nacional de Chocolates.....	336
Figura 86. Qué máquinas tan admirables.....	336
Figura 87. Chocolate Cruz: “Su aroma tienta...”.....	337
Figura 88. Afiche de Metrópolis.....	337
Figura 89. Diseño para vidrio de cine chocolate Cruz.....	337

ANEXOS

Anexo A: Algunos ejemplos recientes de la estética en los espacios de trabajo	319
Anexo B. Estética en la publicidad del chocolate.....	326

Introducción

Quizá sea cierto que hay que elegir entre la ética y la estética, pero no es menos cierto que, cualquiera que sea la que se elija, siempre encontraremos la otra al final del camino. Porque la definición misma de la condición humana debe estar en la mise-en-scène propiamente dicha

Jean-Luc Godard

Esta investigación busca establecer la pertinencia y las posibilidades del enfoque estético para el estudio del trabajo y las organizaciones. Al plantear una posible relación entre la estética y el trabajo y, de manera más específica, entre la estética y la vida organizacional, surgen dos cuestionamientos iniciales: 1) ¿Qué implicaciones éticas tiene proponer una relación entre la estética y el mundo del trabajo y las organizaciones? y 2) ¿Qué tan posible es en realidad una relación entre estos dos mundos?

Ante la pregunta por las implicaciones éticas, es fundamental comprender que todo intercambio de saberes o encuentro entre disciplinas tiene unas consecuencias, que dependerán de la forma y las intenciones con que se realice dicho intercambio. En principio es necesario reconocer que el arte y la estética pueden ser usados a conveniencia en el mundo del trabajo y las organizaciones, incluso de manera perversa. Históricamente la administración “ha tomado prestados” ideas y conceptos de las ciencias sociales, exactas y naturales, sacándolos de su contexto y ajustándolos o manipulándolos según sus intereses, y esto mismo lo puede hacer con la estética. En este tipo de préstamos, que

Carlos A. Sabino¹ denominó “*transvases acrílicos*”, se olvida que las ideas y conceptos que “se tomaron prestados” fueron desarrollados en otros campos, con fines muy diferentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, he tratado de ser muy cuidadoso al proponer esta relación, evitando poner el arte y la estética *al servicio de* las organizaciones y la administración. Como se verá más adelante, la estética y el arte, aunque puedan *encontrarse* con el mundo del trabajo y las organizaciones en ciertos puntos, se resisten *por definición* a adoptar una actitud *servil* frente a cualquier interés. A pesar de esto, la relación queda expuesta, y de ahí el epígrafe de Godard. La pregunta ética invita a reflexionar sobre el sentido y las consecuencias de nuestros actos, y a no separar los fines y los medios.

¹ Uno de los ejemplos más célebres de “transvases acrílicos” es aquel que se ha dado entre la biología y las ciencias sociales con la Teoría de la Evolución de Darwin, buscando aplicar a la economía y la organización social conceptos que fueron originalmente desarrollados en y para el mundo natural: “Se ha caído en el error de transplantar mecánicamente lo que es válido para la biología al campo bien diferente de las sociedades humanas. Ha sido ilustrativa al respecto la sociología de Herbert Spencer quien, a fines del siglo XIX, quiso comprender todos los complejos y variados fenómenos sociales por medio de una traslación directa de los conceptos de lucha por la vida y supervivencia de los más aptos a la entera vida social, intento poco fructífero sobre el cual el mismo Darwin se mostró sumamente escéptico. La historia de la ciencia muestra lo poco útiles que resultan, en general, estos intentos de transvase acrílico. Ello porque cada tipo de objetos de estudio posee sus propias leyes, su peculiar tipo de relaciones que no es apropiado abordar de modo tan poco imaginativo”. SABINO, Carlos. (1996). *Los caminos de la ciencia*. Caracas: Ed. Panapo. p. 157).

Otros ejemplos de “préstamos” interdisciplinarios en los que con frecuencia se incurre en “transvases acrílicos” son aquellos que se han dado entre el mercadeo y las ciencias sociales. La siguiente es la reflexión sobre “los préstamos” que fundamentaron el mercadeo, en palabras de los autores de un libro de Comportamiento del Consumidor: “Puesto que (en la década de 1960 el comportamiento del consumidor) no contaba con antecedentes o elementos de la investigación propia, los teóricos del marketing tomaron en préstamo con mucha liberalidad los conceptos desarrollados en otras disciplinas científicas, como la psicología (el estudio del individuo), la sociología (el estudio de grupos), la psicología social (el estudio de las formas en que se desenvuelve el individuo en grupos), la antropología (la influencia de la sociedad sobre el individuo) y la economía, para establecer las bases de esta nueva disciplina de marketing”. SCIFFMAN, Leon G. y LAZAR KANUK Lesie. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación. p. 6.

La segunda pregunta, “¿Qué tan posible es en realidad este diálogo?”, es más pragmática y tiene que ver con la dificultad del encuentro entre dos universos tan distintos como el de la estética y el del trabajo y las organizaciones. La relación entre estética y el mundo del trabajo puede ser más fácil de percibir en casos como el de los oficios manuales tradicionales, pero no tanto en las organizaciones contemporáneas. Y es justamente la relación entre la estética y la *empresa moderna*² la que a primera vista parece improbable. Como si se tratara de dos conceptos irreconciliables; tan distante el uno del otro como un artista de un empresario. Sabemos que hay artistas con espíritu empresarial y empresarios sensibles al arte. Intuimos que el mundo de las organizaciones no puede ser del todo ajeno al del arte, pues en las organizaciones hay objetos bellos, pasión, creación. Y sin embargo, aunque se reconozca cierta belleza aquí o allá, o aunque se perciban algunas expresiones y sensibilidades especiales, ¿no será un despropósito hablar de estética y arte en ámbitos tan fríos como las organizaciones contemporáneas o en disciplinas tan pragmáticas como la administración?

La belleza, dicen, está en el ojo del que la mira. ¿Pero cómo ver belleza en un mundo tan duro y riguroso, tan pragmático y hostil como el de las organizaciones contemporáneas? ¿Qué de bello puede haber en una organización, en una enorme planta de producción o en una fábrica mecanizada? ¿Qué relación puede haber entre la estética y el trabajo? ¿Qué tiene que ver la estética con la vida organizacional? ¿Cómo conciliar asuntos tan distintos como la estética y la administración? ¿Cómo encontrarse artista y empresario? Más aún ¿Cómo reunir, no tanto dos personas, sino dos espíritus?

² Más adelante se explora este concepto a partir de WEBER, Max. (1964). *Historia económica general*. México: Fondo de Cultura Económica y de LUCAS M., Antonio (1984). *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones S.A.

Sobre este difícil encuentro, o uno parecido, retomo unas palabras escritas por Albert Camus en 1953 en Retorno a Tipasa que me hacen pensar que, por irreconciliables que parezcan estos dos mundos, hay que persistir en el intento.

Dejé otra vez Tipasa, volví a Europa y sus luchas. Pero el recuerdo de ese día me sostiene y me ayuda a escoger con el mismo ánimo lo que transporta y lo que abrume. En la difícil hora en que nos encontramos, ¿qué más puedo desear que no excluir nada y aprender a trenzar con hilo blanco e hilo negro una misma cuerda tensa casi hasta romperse? En todo cuanto he hecho o dicho hasta hoy me parece reconocer esas dos fuerzas, aun cuando se enfrenten. No he podido renegar de la luz en la que he nacido y, sin embargo, tampoco he querido rechazar las servidumbres de estos tiempos. Sería demasiado difícil oponer aquí al dulce nombre de Tipasa otros nombres más sonoros y crueles: hay para los hombres un camino interior que conozco bien, porque lo he recorrido en ambos sentidos, y que va desde las colinas del espíritu a las capitales del crimen. Y sin duda, siempre se puede descansar, dormirse en la colina u hospedarse en el crimen. Pero si se renuncia a una parte de lo que se es, uno tiene que renunciar a ser; y, en ese caso, hay que renunciar a vivir o amar, si no es por poderes. Existe una voluntad de vivir sin rechazar nada de la vida, que es la virtud que más honro en este mundo. Reconozco que, al menos de tarde en tarde, me gustaría haberla ejercido. Precisamente porque pocas épocas piden tanto como la nuestra que se adapte uno a lo mejor lo mismo que a lo peor, me gustaría no eludir nada y guardar con exactitud una doble memoria. Sí, existe la belleza y existen los humillados. Sean cuales sean las dificultades de la empresa, querría no ser jamás infiel ni a la una ni a los otros.

Pero esto se parece todavía a una moral y vivimos para algo que va más allá de la moral. Si pudiéramos nombrarlo, ¡qué silencio!³

³ CAMUS, Albert. (1996). *El Verano*. Madrid: Editorial Alianza Cien.

El texto está dividido en seis capítulos. El primero, “*Lo bello es difícil*”, es un marco teórico en el que planteo una exploración general de las ideas y conceptos básicos alrededor de la estética y el arte que serán evocados a lo largo del texto, desde algunas de las principales teorías estéticas. El capítulo se plantea a partir de preguntas como: ¿De qué forma se han abordado y entendido en occidente conceptos tan amplios y complejos como el arte, la estética y la belleza? ¿Cuáles son las principales características de las experiencias y los juicios estéticos? ¿Qué propone la tradición de la educación estética del hombre?

Con el segundo y tercer capítulo busco construir un marco teórico sobre el mundo del trabajo a partir de una exploración del “trabajo artesanal” y el “trabajo mecanizado”. En el segundo, “*El trabajo artesanal*”, se discuten las características del proceso de desarrollo de habilidades partiendo del concepto de “*artesanía*” expuesto por Richard Sennett⁴, entendida en sentido amplio como el impulso o deseo humano de realizar bien una tarea, sin más. Al final del capítulo presento unas reflexiones personales frente a la experiencia de tener que realizar una tarea concreta, como un trabajo escrito, en un tiempo determinado. El capítulo se propone a partir de preguntas como: ¿Cuál es la raíz común entre el trabajo y el arte? ¿Qué dimensión estética puede haber en las habilidades que se desarrollan en el trabajo artesanal? ¿Qué dificultades puede haber en la ejecución de las tareas propias de este tipo de trabajo?

En el tercer capítulo, “*Del trabajo artesanal al trabajo mecanizado*”, analizo “la máquina” como el gran símbolo del desarrollo industrial y del sistema económico moderno, a partir de dos sentimientos opuestos: de un lado la fascinación por las máquinas y el trabajo mecanizado y del otro el desencanto y la desesperanza al ver que las máquinas se convierten en una amenaza al trabajo artesanal y al

⁴ SENNETT, Richard. (2009). *El Artesano*. Barcelona: Editorial Anagrama.

desarrollo integral del ser humano. El capítulo busca responder preguntas como: ¿Por qué, a principios del siglo XX, la máquina se convierte en un poderoso referente estético? ¿De qué forma fenómenos como la división técnica del trabajo, la superespecialización, el trabajo mecanizado, la Administración Científica y el mal uso de las máquinas se convierten en una amenaza al proceso de desarrollo de habilidades del artesano y a la búsqueda de calidad y sentido estético que caracteriza el trabajo artesanal?

En el cuarto capítulo, “Posibilidades para la estética desde la teoría organizacional”, exploro el concepto de organización y las principales aproximaciones teóricas para el estudio de las organizaciones. Al final muestro la propuesta de Hatch⁵ sobre “las múltiples perspectivas” de la teoría organizacional, con el fin de entender cuáles corrientes o aproximaciones teóricas podrían resultar más propicias para el estudio de las organizaciones desde un enfoque estético.

En el quinto capítulo, “La estética como marco de análisis para el estudio de la vida organizacional”, analizo la pertinencia, características generales, fundamentos metodológicos y principales posibilidades y limitaciones del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional. Presento una interpretación personal de las categorías estéticas de las organizaciones propuestas por Antonio Strati⁶, como lo sagrado, lo pintoresco, lo trágico, lo feo, lo cómico y lo sublime de la vida organizacional, y de las dimensiones estéticas de las empresas propuestas por Rafael Alvira⁷, como la estética en el espacio físico, en el ritmo de trabajo, el

⁵ HATCH, Mary Jo. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.

⁶ STRATI, Antonio. (1999). *Organization and Aesthetics*. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage Publications.

⁷ ALVIRA, Rafael. Dimensiones estéticas de la empresa. *Cuadernos Empresa y Humanismo No. 67. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra*. Recuperado de: <http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/index.htm>. Accedido: Julio 2 de 2014.

producto, la imagen corporativa y la publicidad. Luego analizo otras posibilidades del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional, incluyendo el análisis la cultura y los símbolos, la transferencia del conocimiento, los procesos organizacionales, la toma de decisiones y la estrategia organizacional. El capítulo termina con una serie de críticas que señalan los peligros y limitaciones del enfoque estético para el estudio de las organizaciones. El capítulo busca responder preguntas como: ¿Por qué la estética y las organizaciones, desde las primeras décadas del siglo XX, se concibieron como mundos ajenos e irreconciliables? ¿Por qué la estética ha estado tan ausente en los discursos administrativos? ¿Qué tan pertinente puede ser y qué posibilidades concretas puede ofrecer el enfoque estético para el estudio de la vida organizacional? También se abordan preguntas más específicas como: ¿Qué papel puede jugar la estética en el estudio de los fenómenos culturales de una organización a partir de la interpretación de sus símbolos y artefactos? ¿Cómo influyen los aspectos "estéticos" del espacio físico en la vida organizacional? ¿Qué dificultades o peligros puede tener el estudio de la vida organizacional desde un enfoque estético?

En el último capítulo, *“El fin de las cosas”*, planteo una reflexión final, a manera de cierre, en la que retomo las principales conclusiones del estudio, y propongo una discusión final a partir de preguntas como: ¿Qué pueden hacer las organizaciones, y particularmente las empresas, en torno a la estética y el arte, más allá de simplemente “adornar o decorar” los espacios o *“usar la estética”* en el diseño y realización de sus productos o piezas publicitarias?

La investigación, al plantear un tema prácticamente inexplorado en los centros de estudio y campos disciplinarios de las escuelas de negocios, busca hacer un aporte a la Maestría en Ciencias de la Administración, ampliando sus temas de interés y ofreciendo nuevas posibilidades de estudio para grupos de investigación como el de la “Gerencia en Colombia”, que desde la administración y las áreas

sociohumanísticas se dedica a investigar problemáticas que afectan el diseño y gestión de las organizaciones en la interacción de sus realidades económica y humana, en el contexto de los actuales retos del mundo postmoderno. El estudio planteado ofrece posibilidades para desarrollar líneas de investigación como la de “Pensamiento administrativo y organizacional”, que busca propiciar reflexiones desde la filosofía y las ciencias sociales sobre los fundamentos epistemológicos y metodológicos de las teorías administrativa y organizacional. Por su parte, la investigación podría ayudar a los gestores y miembros de organizaciones artísticas y culturales a familiarizarse con los discursos y prácticas organizacionales y a vislumbrar posibilidades de participación e intervención en escenarios empresariales.

Sobre el método

Método, en griego, significa “camino para llegar más allá o más lejos”⁸. Fernando González dijo en *Viaje a Pie* que “el método es uno”. La exploración que propongo, desde la filosofía, las ciencias sociales, los estudios organizacionales y desde algunas obras y creaciones artísticas a partir de una selección muy personal, es también el relato de un viaje por los encuentros que he percibido entre, de un lado, la estética y el arte; y del otro, el mundo del trabajo y las organizaciones. Al examinar ciertos temas, acudo a fragmentos de piezas literarias, canciones, pinturas, esculturas, obras arquitectónicas y otras creaciones artísticas para ilustrar o complementar los análisis, con lo cual busco proponer

⁸ Del griego metha (más allá) y odos (camino), significa literalmente camino o vía para llegar más lejos y hace referencia al medio para llegar a un fin. En su significado original esta palabra nos indica que el camino conduce a un lugar. SOPENA, Ramón (1928). *Enciclopedia Sopena. Nuevo Diccionario Ilustrado de la Lengua Española*. Barcelona: Editorial Limpida-Fons. Tomo II, p. 235.

otras formas de acercamiento a las preguntas planteadas, esperando que esto tal vez permita otros tipos de comprensión.

Como dije, los asuntos que se plantean en esta investigación no han sido temas tradicionales de interés en los estudios de las organizaciones y escuelas de negocios, razón por la cual la literatura disponible, especialmente en Español, es muy limitada. Al ver que se trataba de un tema muy poco estudiado y con muy poca literatura disponible, decidí plantear una investigación básica exploratoria, que busca reunir, organizar y consolidar el conocimiento, construyendo un estado del arte, alrededor de la pregunta planteada. En términos metodológicos el trabajo supuso una minuciosa revisión literaria, que se complementa con un par de entrevistas de campo con personas que estuvieron encargadas de la gestión y promoción de actividades culturales y artísticas en dos empresas reconocidas de la ciudad de Medellín.

Durante el desarrollo de la investigación descubrí que en otros países se le está dando cierta atención al tema, y que hay una limitada pero muy interesante literatura al respecto⁹. Poco a poco fui entendiendo que sí hay puentes entre la estética y las organizaciones y que sí tienen mucho que decirse estos dos mundos. Así pues, he querido mostrar que quienes piensan que el arte y la estética no tienen nada que aportar al mundo del trabajo y las organizaciones están equivocados. Aunque las relaciones entre la estética y el trabajo se desconozcan, no por esto dejan de existir. La estética es una dimensión humana fundamental, presente en todas las culturas. El mundo del trabajo y de las organizaciones no pueden prescindir de la estética, ni siquiera proponiéndoselo. Por eso he escrito, tratando de comunicar algo urgente, como en el siguiente relato de Michael Ende:

⁹ Como se muestra más adelante, la mayor parte de la literatura solo está disponible en inglés y la mayoría de publicaciones son de Europa y Estados Unidos.

Sobre la amplia superficie gris del cielo se deslizaba un patinador, cabeza abajo, con la bufanda de lana de cara al viento. Podía hacerlo, pues el cielo estaba helado.

Con narices goteantes y bocas abiertas, la multitud contemplaba el espectáculo desde la tierra, señalaba hacia arriba y aplaudía a veces cuando el patinador realizaba un salto (naturalmente al revés) especialmente difícil.

Patinaba describiendo arcos y lazadas, trazando una y otra vez las mismas figuras hasta que la huella de su carrera quedó grabada en el cielo. Entonces se vio que eran letras, un mensaje urgente quizás. Luego se alejó y desapareció a lo lejos detrás del horizonte.

La multitud miraba fijamente al cielo, pero nadie conocía el alfabeto, nadie podía descifrar lo escrito. Despacio desapareció la huella y el cielo volvió a ser una amplia superficie gris solamente.

La gente se fue a casa y olvidó pronto el incidente. Cada cual tiene, después de todo, sus propias preocupaciones y, además, quién sabe si el mensaje era realmente tan importante.¹⁰

En algunas partes del texto es posible observar cierto sentido cronológico en la narración, pues hay una intención de analizar primero los conceptos básicos de la estética y el arte y la naturaleza del trabajo artesanal y del proceso de desarrollo de habilidades, para luego estudiar las posibilidades teóricas y prácticas de la estética en el contexto de las organizaciones contemporáneas. Sin embargo, no se trata en absoluto de proponer un sentido cronológico estricto, sino de darle cierto orden a la narración para facilitar la comprensión del relato.

En ocasiones acudo a metáforas para ilustrar los temas. Estanislao Zuleta dice que la metáfora, que etimológicamente significa “llevar más allá”¹¹, es *más y*

¹⁰ ENDE, Michael. (1987) *El espejo en el espejo. Un laberinto*. Madrid: Ediciones Alfaguara. p. 113.

menos que aquello a lo que está haciendo alusión. Como se advierte más adelante, el pensamiento metafórico tiene sus peligros y limitaciones, pues se *queda corto* y *te lleva más allá*, con el riesgo de distorsionar y cezgar. Sin embargo creo que, teniendo las debidas precauciones, puede ser un camino más interesante y, si se logra, más memorable.

Soy consciente de que el tema planteado es muy amplio y los conceptos involucrados son muy complejos. Sin embargo, por tratarse de un tema muy poco estudiado en nuestro medio, he tratado de plantear una investigación exploratoria que permite disponer de un panorama amplio sobre las diversas posibilidades de la estética para el estudio del mundo del trabajo y las organizaciones. Quedan abiertas las puertas para estudiar en profundidad problemáticas más acotadas y específicas, incluyendo alternativas de intervención o aplicaciones prácticas, como por ejemplo la influencia de las dimensiones estéticas del espacio físico de trabajo en el comportamiento de los actores organizacionales, o el estudio de los símbolos, artefactos y fenómenos culturales de las organizaciones desde un enfoque estético.

¹¹ Metáfora (del lat. metaphōra, y éste del gr. metaphorá, traslación; de metá, más allá, y pherō, llevar). SOPENA, Op. Cit., Tomo II, p. 234.

Capítulo 1

Lo bello es difícil

*El tiempo es un río,
Una corriente monstruosa, que todo lo arrastra.
Tan pronto pasa a percibirse una cosa
Que pasa apresuradamente y otra toma su lugar
Solo para pronto desaparecer a su vez.*

Marco Aurelio, Meditaciones.

Este capítulo propone una exploración de algunos de los conceptos básicos de la estética, lo bello y el arte, desde la estética filosófica. Al comienzo se plantea una reflexión alrededor de preguntas complejas y esquivas que siempre nos hemos hecho los seres humanos como *¿Qué es lo bello?*, *¿Qué es el arte?*, *¿Qué es “buen arte”?* Me apoyo principalmente en el libro *“Philosophical Aesthetics”*¹² de Oswald Hanfling, que presenta una revisión de las definiciones más conocidas del concepto de arte, mostrando la importancia práctica de la pregunta *“¿Qué es el arte?”*, pero también la dificultad de encontrar una definición satisfactoria. Como se verá, a pesar de los esfuerzos de los filósofos y de los propios artistas por responder estas preguntas, lejos de consensos o definiciones fijas, lo común ha sido el cambio y la controversia. Luego se propone una reflexión sobre las formas en que se ha concebido lo bello en Occidente en diferentes momentos de la historia, a partir de *“Historia de la belleza”*¹³ de Umberto Eco, *“Fedro, o de la*

¹² HANFLING (1992). *Philosophical Aesthetics. An Introduction*. Edited by Oswald Hanfling. Cambridge, Massachusetts: The Open University.

¹³ ECO, Umberto (2004). *Historia de la Belleza*. Barcelona: Editorial Lumen, segunda edición.

*belleza*¹⁴ e *“Hippias Mayor”*¹⁵ de Platón y *“El exilio de Helena”*¹⁶ de Albert Camus, entre otros. Posteriormente se discuten las *“Cartas sobre la educación estética del hombre”*¹⁷ de Schiller, lo que nos permite introducir la relación entre la educación estética y el mundo del trabajo. Al final del capítulo se retoman algunos pasajes de *“lo espiritual en el arte”*¹⁸ de Kandinsky que nos invitan a pensar en las búsquedas espirituales de los artistas.

El capítulo está dividido en 6 partes: 1) Primera aproximación a los conceptos de “estética”, “lo bello” y “arte”, 2) Tres aproximaciones clásicas a la estética, 3) El problema de la definición del arte 4) Sobre la historia de la belleza, 5) La educación estética del hombre y 6) Lo espiritual en el arte (según Kandinsky).

La historia de la estética y el arte sigue enriqueciéndose, y la inquietud y controversia continúan.

1.1 Primera aproximación a los conceptos de “estética”, “lo bello” y “arte”

Un primer acercamiento a las definiciones de “estética”, “lo bello” y el “arte” nos permite entender que se trata de tres conceptos que suelen estar relacionados entre sí, y que son sumamente amplios, complejos y esquivos.

¹⁴ PLATÓN. (1992). *Fedro, o de la belleza*. Madrid: Aguilar, S.A. de Ediciones.

¹⁵ PLATÓN. (2000). Diálogos: *Hippias Mayor. Hippias Menor*. Biblioteca Básica Gredos. Madrid: Gredos.

¹⁶ CAMUS, Albert. (1996). *El Verano*. Madrid: Editorial Alianza Cien.

¹⁷ SCHILLER, J. C. F. (1969). *Cartas sobre la educación estética del hombre*. Madrid: Aguilar.

¹⁸ KANDINSKY, Vasili. (1996). *De lo espiritual en el arte*. Barcelona: Editorial Paidós.

1.1.1 Estética

La ‘*estética*’ es un concepto ambiguo y complejo, relacionado con otros como ‘*lo bello*’ y ‘*el arte*’ y a ideas tan diversas como *lo bueno*, *lo amado*, *la sensibilidad*, *el gusto* y *la armonía*. Algunas veces se define estética como “el estudio filosófico de la belleza y/o el arte”, pero hay múltiples relaciones, teorías e interpretaciones y no hay un consenso frente a las definiciones de los conceptos fundamentales.

Estética (del gr. **Aisthetike**, de **aesthetikos**, estético), definido como teoría de la sensibilidad. // Ciencia que trata de la belleza y de la teoría filosófica del arte¹⁹

A partir de esta definición se puede notar, de un lado, que la *estética* está generalmente asociada al *arte* y la *belleza*, sugiriendo que hay una relación muy fuerte entre los tres conceptos, de modo que para estudiar cualquiera de ellos hay que tener en cuenta los otros dos. Sin embargo, a propósito de esto, Umberto Eco, en “Historia de la Belleza”, señala que la estrecha relación que la época moderna ha establecido entre estos tres conceptos no es tan obvia²⁰. Aunque algunas teorías estéticas modernas solo reconocen la belleza del arte, en otras épocas se ha buscado la belleza en la naturaleza. Los artistas, por su parte, nos han dejado testimonios y ejemplos sobre lo que consideraban bello. Por otro lado, la definición anterior nos muestra la relación de la estética con la “*sensibilidad*”. De hecho la palabra “estética” tiene la misma raíz que “*anestesia*”, que se refiere justamente a lo contrario:

¹⁹ SOPENA, Op. Cit., Tomo I, p. 1030.

²⁰ ECO, Op.Cit., p. 10-14.

Anestesia (del gr. **Anaesthesia**; de **an** privat. y **aisthesis**, sensibilidad), y definido como pérdida o disminución notable de la sensibilidad ²¹

Según Rodrigo Velasco en “Pedagogía Universitaria: una mirada estética”, un anestesiado es alguien que: “está como muerto: no siente, no sabemos si imagina y no puede expresarse. Cuando los hombres desean intervenir en los otros sin que les opongan ninguna resistencia, sin que reaccionen completamente, los anestesian con cualquiera de los variados somníferos disponibles”²².

El término estética fue utilizado por primera vez por Baumgarten en 1752, quien la definió como “ciencia de lo bello, misma a la que se agrega un estudio de la esencia del arte, de las relaciones de ésta con la belleza y los demás valores”²³. Por su parte, algunos autores han usado el concepto de “*calología*”, que según su etimología significa ciencia de lo bello (De kalos, «bello»). Así pues, la primera dificultad que nos encontramos es que para hablar de estética en un sentido filosófico es necesario hacer alusión al arte y a lo bello, dos conceptos igualmente esquivos.

1.1.2 Lo bello

Bello, Ila. (Del lat. bellus)²⁴.

1. adj. Que tiene belleza.

²¹ IBID, Tomo I, p. 162.

²² VELASCO, Rodrigo. (1997). Pedagogía Universitaria: una mirada estética. *Revista Signo y Pensamiento*. No. 31. (XVI) Bogotá: Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. p. 103.

²³ "Aesthetica" en ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA (2005). Encyclopaedia Britannica Library, Deluxe Edition CD-ROM. 1994-2003.

²⁴ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LENGUA ESPAÑOLA (2001). México: Editorial Espasa Calpe, Vigésima Segunda Edición, p. 307.

2. adj. Bueno, excelente.

Como veremos, la asociación de lo bello con lo bueno, que era muy clara en los griegos, es recurrente en la historia de la estética, especialmente hasta las vanguardias artísticas de principios del siglo XX.

Belleza (de **bello**)²⁵.

1. f. Armonía y perfección de las personas, o de las cosas, que nos induce a amarlas, produciéndonos un deleite espiritual. Esta propiedad existe en la naturaleza y en las obras literarias y artísticas.
2. f. Mujer notable por su hermosura.

La primera acepción de “belleza” hace referencia a la *armonía* y *perfección* que nos *induce a amar* (personas, cosas, naturaleza, obras artísticas o literarias) y nos produce *deleite espiritual*. Ideas complejas y etéreas como el placer y deleite espiritual que genera lo bello, al igual que la *armonía*, serán recurrentes en la historia de la estética:

Musas y Gracias, hijas de Zeus, vosotras que un día en las bodas de Cadmo cantasteis la bella canción: “Lo que es bello es amado; lo que no es bello no es amado”. Y se difundió en labios divinos.²⁶

Es curiosa la segunda acepción, que asocia la belleza con “una mujer notable por su hermosura”. En efecto, la imagen de una bella mujer, a veces como símbolo o metáfora de *lo bello* en un sentido más amplio, suele estar presente no solo en muchas obras de arte, sino también en algunas teorías estéticas.

²⁵ IBID, p. 307.

²⁶ Teognis - Elegías. Citado por ECO, Op. Cit., p. 39.

1.1.3 Arte

Arte: (del lat. **ars**, **artis**). Amb. (ambiguo): (1) Virtud, disposición y habilidad para hacer algo. // (2) Acto por el cual el hombre, valiéndose de elementos materiales, da forma sensible a una concepción del entendimiento. // (3) Todo cuanto se hace por habilidad del hombre. // (4) Conjunto de reglas para hacer bien una cosa. // (5) Cautela, maña, astucia. Arte bella o noble. (6) La que tiene por objeto expresar la belleza. Ú.m. en pl. (Usase más en plural) con el calificativo antepuesto y refiriéndose ordinariamente a la música, la pintura, la poesía, la escultura y la arquitectura.²⁷

La gran cantidad de acepciones nos indica de entrada que la palabra “arte”, además de ser un concepto “ambiguo”, tiene muchos usos. Las primeras 4 acepciones nos muestran que, en el lenguaje común, la palabra “arte” tiene un significado muy amplio, pues se usa para referirse a *prácticamente cualquier habilidad adquirida por el hombre*. De acuerdo con estas acepciones, cercanas al concepto de *artesanía* que se analiza más adelante, todo ser humano es un artista potencial y casi cualquier acto puede ser llamado arte. En el otro extremo encontramos la acepción 6, señalando la tendencia contraria: un significado mucho más acotado, relacionado con *la expresión de la belleza*, que hace referencia a las llamadas *bellas artes o artes nobles*, y que distingue expresiones como la pintura, la escultura y la arquitectura, de lo que hoy llamamos artesanía.

Como se verá más adelante, estas dos formas de entender la palabra “arte” son claves, pero su delimitación es bastante problemática, pues la pregunta de qué *hace parte* y qué *no hace parte* de las artes no ha sido resuelta de forma unánime. De ahí que en algunas épocas el arte se haya asociado más a *la habilidad para hacer bien las cosas* que a las *bellas artes*, de modo que no solo el pintor era

²⁷ SOPENA, Op. Cit., Tomo I, p. 234.

considerado artista, sino también el orfebre, el soplador de vidrios, el fabricante de instrumentos musicales o el carpintero.

1.2. Tres aproximaciones clásicas a la estética

En el siguiente párrafo, tomado de la Enciclopedia Británica, queda expuesta la amplitud del concepto de la estética y la complejidad de delimitar su objeto de estudio:

Podría decirse que la búsqueda de una autodefinición ha sido la mayor tarea de la estética moderna. Conocemos un interesante y confuso espacio de la experiencia: el espacio de lo bello, lo feo, lo sublime y lo elegante; del gusto, la crítica y las bellas artes; y de la contemplación, el gozo sensual y el encanto. En todos estos fenómenos creemos que operan principios generales y que hay involucrados intereses similares.²⁸

La estética tiene relación no solo con la naturaleza y evolución del *arte*, sino también con respuestas a objetos o fenómenos asociadas o expresadas a través de conceptos como *bello* o *feo*. Sin embargo, conceptos como *bello* o *feo* son demasiados vagos o subjetivos como para poder delimitar el rango de la estética solo a través de ellos²⁹.

A continuación se exploran tres aproximaciones clásicas a la estética que han estado presentes en mayor o menor medida en las principales teorías estéticas:

- Las *cualidades estéticas* (p.ej. lo bello y lo sublime).

²⁸ ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, Op. Cit. Traducido del inglés por el autor.

²⁹ IBID.

- Los *objetos estéticos* (p.ej. las obras de arte)
- La *experiencia estética* (respuestas, actitudes y emociones involucradas en la experiencia estética, p.ej. la actitud desinteresada y el juicio estético).

1.2.1 Las cualidades estéticas

La pregunta de *¿Qué es el arte?* puede ser entendida en relación a las características intrínsecas del arte, tales como la belleza, que en la filosofía del arte suelen llamarse '*Cualidades estéticas*'. El interés filosófico de quienes se han interesado en las cualidades estéticas no ha sido tanto definir el arte en términos de estas cualidades, sino examinar las cualidades en sí mismas. El ejemplo más prominente es el de la *belleza*; como lo explica Oswald Hanfling en "Philosophical Aesthetics", "cualquiera que sean las sorpresas que nos tenga guardadas la historia del arte, es probable que la asociación tradicional del arte con la belleza permanezca."³⁰

Dentro de los estudios filosóficos que se han interesado en la naturaleza de la belleza sobresalen dos visiones³¹: 1) la *visión "clásica"*, según la cual la belleza es una propiedad objetiva, que consiste en el equilibrio y proporción entre las partes, y descriptible, según algunos pensadores, en términos matemáticos y 2) las visiones '*subjetivistas*', según las cuales la belleza es, o debe ser identificada por, un sentimiento experimentado por el observador o la audiencia. Más adelante se explorarán con más detenimiento estas dos visiones.

³⁰ HANFLING, Op. Cit., p. ix. Todas las citas de este texto son traducidas del inglés por el autor.

³¹ IBID, p. 41-73.

La obra de Edmund Burke “*Investigación filosófica sobre el origen de nuestras ideas de lo sublime y lo bello*” (1757) es uno de los trabajos fundacionales dentro de la perspectiva de las *cualidades estéticas*. Burke intentó señalar una distinción entre los conceptos estéticos de *lo sublime* y *lo bello* y, a través del estudio de sus respectivas cualidades, analizar las actitudes humanas dirigidas hacia cada uno de estos dos conceptos. La obra de Burke tuvo una gran influencia y sirvió de base filosófica para la crítica alrededor de los asuntos estéticos.

En este mismo orden de ideas Kant expone, primero en sus “*Observaciones sobre la experiencia de lo Bello y lo Sublime*” (1767) y luego en “*Crítica del Juicio*” (1790), sus ideas sobre lo bello y lo sublime. Según Kant, lo bello y lo sublime son dos tipos de emoción que acompañan los juicios estéticos, que él mismo explica a través de una metáfora. Lo *bello*, dice Kant, es como lo que experimentamos paseándonos en un bello día soleado; lo *sublime*, una fuerza aún más alta y poderosa que lo bello, es como la sublime noche - que estremece - iluminada por la luna: “De un lado está la luz, la alegría, el optimismo, y la belleza; del otro, el peligro, el miedo, y la sublime majestad.”³² Para Kant lo *sublime* debe ser como lo que se experimenta “al ver por primera vez la Gran Pirámide de Keops en Egipto”. Del mismo modo, un general debe también experimentar el sentimiento de lo sublime y el coraje de la población en tiempos de *guerra*. Para Kant lo sublime, mucho más que lo bello, es una gran fuerza organizadora y movilizadora³³.

Otras cualidades estéticas prominentes en las discusiones de arte han sido “*la forma*”, que escitores como Fry Bell consideraron como la cualidad fundamental

³² GUILLET DE MONTHOUX, Pierre. (2004). *The Art Firm. Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*. Stanford: Stanford University Press. p. 24. Todas las citas de este texto son traducidas del inglés por el autor.

³³ IBID, p. 25-6.

del arte y las “*cualidades expresivas*” (p.ej. triste, alegre, quejumbroso, etc.), estudiadas en las ‘teorías de la expresión’, aplicadas con frecuencia a la música³⁴.

1.2.2 Los objetos estéticos

Esta perspectiva refleja la idea de que los asuntos estéticos existen fundamentalmente porque el mundo contiene una clase especial de objetos frente a los cuales reaccionamos de manera selectiva y que describimos en términos estéticos. El considerar la existencia de estos objetos como el fenómeno principal de la estética implica que tanto *la experiencia estética* como el significado de *los conceptos estéticos* están determinados por dichos objetos. Si se considera a las *obras de arte* como los principales objetos estéticos, entonces se puede decir que los *conceptos estéticos* son aquellos que se requieren para comprenderlas y la *experiencia estética* aquella que se produce al enfrentarse a las mismas. De ahí que Hegel considerara que la principal tarea de la estética consistía en el estudio de las distintas formas de arte y del contenido espiritual peculiar a cada una de ellas. Igualmente la mayoría de la estética reciente se enfoca en los problemas artísticos. De hecho, la visión ortodoxa considera a la estética básicamente como el estudio del arte.

Dentro de esta perspectiva ha sido común estudiar las distinciones entre las artes para tratar de responder a la pregunta de “¿qué es y qué no es arte?”. La categoría de “*bella arte*”, que aparece en el siglo XVIII, es un referente importante dentro de esta perspectiva, que se explorará más adelante.

Sin embargo – he aquí la paradoja - ¿Qué tienen en común los objetos estéticos, además de inspirar un interés más o menos similar?, ¿cómo delimitar el rango de

³⁴ HANFLING, Op. Cit., p. x

los *objetos estéticos*, sino a través de la *experiencia estética*? Tendremos necesariamente que recurrir en primer lugar a la *experiencia* si pretendemos comprender el valor de un *objeto* estético. En este sentido la estética es una *experiencia* que resulta de la *relación* entre un *objeto estético* y un *sujeto* que contempla.

Por su parte Martin Heidegger, en “El origen de la obra de arte” llamó la atención sobre el carácter material de los principales objetos estéticos, es decir, las obras de arte:

Pero la tan invocada vivencia estética tampoco puede pasar por alto ese carácter de cosa inherente a la obra de arte. La piedra está en la obra arquitectónica como la madera en la talla, el color en la pintura, la palabra en la obra poética y el sonido en la composición musical.³⁵

Sin embargo, dice Heidegger, hay algo más en la obra, algo que va más allá de lo material y que es lo que hace que sea arte:

Ese algo más que está en ella es lo que hace que sea arte. (...) La obra nos da a conocer públicamente otro asunto, es algo distinto: es alegoría. Además de ser una cosa acabada, la obra de arte tiene un carácter añadido. Tener un carácter añadido – llevar algo consigo- es lo que en griego se dice *sumbelein*. La obra es símbolo (...) La alegoría y el símbolo nos proporcionan el marco dentro del que se mueve desde hace tiempo la caracterización de la obra de arte.³⁶

³⁵ HEIDEGGER, Martin. (1996). *El origen de la obra de arte*. Madrid: Caminos de bosque, Alianza. p. 2

³⁶ IBID, p. 2

1.2.3 La experiencia estética

La belleza es muy superior al genio. No necesita explicación.

Oscar Wilde

Lo bueno necesita aportar pruebas; lo bello no.

Fontenelle

Como lo explica Hanfling, el enfoque de la '*experiencia estética*', que a su vez está relacionado con el '*juicio estético*', puede parecer más plausible que cualquier otro, pues ¿Para qué, después de todo, son las artes? ¿Por qué gastamos dinero, tiempo y esfuerzo en ellas? Históricamente, las respuestas a estas preguntas han tomado dos rumbos: uno que se ha concentrado en la '*importancia social*' y el otro en la '*experiencia individual*'.

Los partidarios del primer enfoque, en donde sobresale Tolstoy (y los autores con visiones Marxistas, quienes discuten sobre el papel social y moral del arte), sostienen que las artes contribuyen, o deberían contribuir, al bienestar de la sociedad, y por esa razón deben promoverse, en la medida en que se ajusten a este propósito.³⁷ Tolstoy, por ejemplo, comparó la capacidad humana del lenguaje con el arte, sosteniendo que, así como gracias a la capacidad de expresar nuestros pensamientos en palabras se puede conocer el legado del pensamiento de la humanidad, gracias al arte se puede conocer lo que han vivido los contemporáneos y lo que han sentido y pensado los hombres desde hace miles de años. En sus palabras,

³⁷ HANFLING, Op. Cit., p. xi. Para un análisis completo de esta posición ver en Hanfling el Ensayo Siete ("Arte, Sociedad y Moralidad") y el Ensayo Once ("Marxismo y Estética"), además del celebre ensayo "Qué es Arte" de Tolstoy que se comenta a continuación.

Si la gente careciera de la capacidad de recibir los pensamientos concebidos por los hombres que los han precedido y de transmitirle a otros sus propios pensamientos, los hombres seríamos como bestias salvajes, o como Kaspar Hauser. Y si los hombres carecieramos de esta otra capacidad de dejarse contagiar por el arte, la gente sería aún más salvaje y, sobre todo, más separada y más hostil entre sí³⁸

Sin embargo, como lo explica Hanfling, es difícil argumentar que el beneficio social sea la principal razón o justificación para la actividad artística. De ahí que los seguidores de la '*experiencia individual*', entre los que se destaca Kant, se centren en cuestiones como el placer, el goce, el estremecimiento, o cualquier otro sentimiento que experimentamos cuando escuchamos música, leemos un poema o contemplamos una pintura. Como lo señala Diané Collinson, independientemente de cómo se describan estas experiencias, es claro que son 'muy altamente valoradas' y que para muchos están entre los mejores placeres de la vida.³⁹

La "*Crítica del Juicio*" de Immanuel Kant es la obra fundacional en esta perspectiva. Kant ubicó las características distintivas de la estética en la facultad del "juicio", con el cual tomamos una cierta distancia con respecto a los objetos, separándolos de nuestros intereses científicos o prácticos. La clave de la dimensión estética, según Kant, subyace en una cierta actitud "*desinteresada*" que podemos asumir frente a cualquier objeto. Esto quiere decir que la apreciación y el juicio estético que nos formamos del objeto no dependen de nuestros intereses personales o de las ventajas o desventajas que podamos obtener. Por el contrario,

³⁸ TOLSTOY, Leo. (1978). What is art? En: *The Portable Tolstoy*. New York: Penguin Books. p. 837 y 838. (Traducido por el autor). Sin embargo, según Tolstoy, una gran proporción del arte Occidental, incluyendo muchos trabajos considerados obras maestras, no podrían ser considerados arte, por no ser accesibles a la gente común, o por contener sentimientos distintos a 'la hermandad de los hombres'. (TOLSTOY, Op. Cit., p. 840).

³⁹ HANFLING, Op. Cit., p. xi. Como dice Collinson, "la experiencia estética es única y extraordinaria en su dicha".

es necesario que nos desprendamos de estos intereses para poder apreciarlo, pues el interés durante la experiencia estética debe estar puesto en el objeto mismo y no en cómo éste se relaciona con uno.⁴⁰ Por eso dice Kant que la contemplación desinteresada es el corazón de la experiencia estética y el fundamento último para juzgar lo bello. Como escribió Marco Aurelio en sus meditaciones, lo bello, lo realmente bello, se refugia en sí mismo y no necesita ser elogiado para seguir siendo bello:

Por lo demás, todo lo que es bello en cierto modo, bello es por sí mismo, y termina en sí mismo sin considerar el elogio como parte de sí mismo. En consecuencia, ni se empeora ni se mejora el objeto que se alaba. Afirmo esto incluso tratándose de cosas que bastante comúnmente se denominan bellas, como, por ejemplo, los objetos materiales y los objetos fabricados. Lo que en verdad es realmente bello, ¿de qué tiene necesidad? No más que la ley, la verdad, la benevolencia o el pudor. ¿Cuál de estas cosas es bella por el hecho de ser alabada o se destruye por ser criticada? ¿Se deteriora la esmeralda porque no se la elogie? ¿Y qué decir del oro, del marfil, de la púrpura, de la lira, del puñal, de la florecilla, del arbusto? ⁴¹

Además, agrega Kant que 1) solo los seres racionales tienen experiencia estética, 2) todo ser racional necesita la experiencia estética y sin ella estará significativamente incompleto, y 3) la experiencia estética está muy cerca del juicio moral y es integral para nuestra naturaleza como seres morales. Estas observaciones de Kant nos deben llamar la atención, por una parte, sobre el hecho de que la experiencia estética no es exclusiva de los artistas, sino que es

⁴⁰ Según Kant, “es a través de un sentimiento de placer que llegamos a juzgar que algo es bello. Pero este placer debe distinguirse de otros dos tipos de placer ‘interesado’: el primero de ellos un gusto meramente sensorial, tal como el gusto por las fresas, y el segundo un placer en algo reconocido como moralmente bueno”. Citado por HANFLING, Op. Cit., p. xii

⁴¹ MARCO AURELIO. *Meditaciones*.

Recuperado de: http://www.imperivm.org/cont/textos/txt/marco-aurelio_meditaciones.html
Accesado: Julio 10 de 2008.

fundamental para todos los seres humanos y, por la otra, sobre la estrecha relación que se plantea entre la estética y la ética.

Es muy interesante observar que para Kant los juicios estéticos tienen un carácter muy particular que los diferencia de los juicios racionales. Según él, los juicios estéticos “están informados de una pulsión enérgica autoritaria [pues] un juicio estético no es un asunto de fría reflexión o de interpretación informada. Golpea como un relámpago. Es repentino, sorprendente, y con frecuencia abrumador.”⁴² Esto coincide con la sentencia de Henri Frédéric Amiel, moralista y escritor suizo del siglo XIX: “Mira dos veces para ver lo exacto; mira una sola vez para ver lo hermoso”. Esto sugiere entonces que el juicio estético es una forma diferente de tomar *decisiones*.

Sin embargo, es preciso anotar que para Kant un juicio estético es algo muy serio, tan serio que “sería una ligereza llamarlo solo un asunto de gusto. Las deliberaciones de la corte apuntan a encontrar la verdad; los juicios estéticos tienen precisamente la misma misión”⁴³. Para Kant pues, la estética es una forma de encontrar la verdad, razón por la cual merece toda la atención del filósofo.

A propósito de los juicios estéticos, en “Cartas a un joven poeta” Rilke invita al artista a excavar en sí mismo para *juzgar* su obra: “*Una obra de arte es buena si nace de la necesidad. En esta característica de su origen está el criterio para su juicio: no hay ningún otro*”⁴⁴

⁴² Citado por GUILLET DE MONTHOUX, Op. Cit., p. 23. Traducido del inglés por el autor.

⁴³ GUILLET DE MONTHOUX, Op. Cit., p. 24. Traducido del inglés por el autor.

⁴⁴ RILKE, Rainer Maria. (1999). *Cartas a un joven poeta*. Bogotá: Editorial Norma. p. 7-17.

Otra importante contribución al enfoque de la ‘experiencia estética’ es la de Schopenhauer, que describió el tipo de absorción que con frecuencia experimentamos en la contemplación del arte o de otros objetos estéticos: “Nos *perdemos* completamente en este objeto, olvidamos nuestra individualidad, nuestra voluntad”.⁴⁵ En la filosofía de Schopenhauer, en donde la voluntad era de una importancia central, la contemplación de los objetos estéticos está caracterizada por la ‘*suspensión de la voluntad*’.

El problema es que cuando pensamos en las experiencias estéticas, las encontramos extremadamente distintas, ya que la reacción ante una obra de arte dada será diferente entre dos personas: incluso si las dos experiencias son positivas, cada persona las puede describir de maneras muy diferentes. Como lo explica Hanfling, esto puede ocurrir incluso en el mismo individuo si se enfrenta a una obra en momentos diferentes. Y si además tenemos en cuenta la gran variedad de lo que llamamos ‘obras de arte’, la diversidad y el carácter elusivo de la experiencia estética se harán aún más evidentes:

¿Es realmente creíble pensar que solo hay un tipo particular de experiencia, que debe llamarse ‘estética’, común a todos los diferentes tipos de arte? Incluso al interior de un género dado, digamos la novela, nos puede impresionar más la variedad de los trabajos, y las correspondientes reacciones de los lectores, que cualquier cosa que tengan en común (...) Ninguna explicación única de la experiencia estética parece capaz de producir una característica o serie de características que pueden servir como la base de una definición de la experiencia.⁴⁶

⁴⁵ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. xii.

⁴⁶ HANFLING, Op. Cit., p. xi

1.3 El problema de la definición del arte

El arte nos ata antes que todo por lo que revela de más secreto en nosotros.

Jean Luc Godard

Según el Diccionario de la Real Academia, *definir* es “fijar con claridad, exactitud y precisión la significación de una palabra o la naturaleza de una persona o cosa”.⁴⁷ ¿Pero cómo fijar con claridad, es decir, definir de una vez y para siempre, conceptos tan móviles y difusos como la estética, el arte y la belleza?

En “Philosophical Aesthetics”, Oswald Hanfling hace una revisión de las definiciones más conocidas del concepto de arte, mostrando la dificultad de definir el concepto de “arte”, pero también la importancia “práctica” de la pregunta “¿Qué es arte?”.⁴⁸

Como lo muestra Hanfling⁴⁹, la actividad del arte es muy anterior a la reflexión filosófica sobre las artes, y los objetos y actividades artísticas se pueden encontrar en casi cualquier sociedad, incluyendo aquellas en las que no existe un concepto explícito del arte. Sin embargo, desde los comienzos de la filosofía Occidental, las artes han sido un importante objeto de investigación filosófica. Tanto Platón como Aristóteles se sintieron impresionados por la importancia de las artes, y sus discusiones continúan siendo puntos de partida para la filosofía de las artes hoy. Otros filósofos célebres que escribieron sobre las artes fueron Aquinas, Hume, Kant,

⁴⁷ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LENGUA ESPAÑOLA, Op. Cit., p. 738.

⁴⁸ HANFLING, Op. Cit.

⁴⁹ El análisis a continuación se hace a partir de la primera parte (“¿Qué es el Arte?”) del libro de Hanfling, que contiene los ensayos “El problema de la definición”, “Cualidades estéticas” y “La ontología del Arte” del propio Hanfling, y de la segunda parte (“Arte y Sentimiento”) que contiene los ensayos “La experiencia estética” de Diané Collinson y “Arte, Emoción y Expresión” de Robert Wilkinson. HANFLING, Op. Cit.

Schopenhauer y Marx, al igual que filósofos del siglo XX como Collingwood y Wittgenstein.⁵⁰ Según Hanfling, el problema por una definición del arte no debe ser visto como una cuestión accesoria, sino más bien como un problema difícil y esencial en la filosofía del arte:

El concepto ha tenido una historia larga y compleja, y debido a la importancia del arte en nuestras vidas, ha habido mucha controversia acerca de las cualidades que un objeto o actividad debe tener para poder ser calificada como arte: si, por ejemplo, debe cumplir un propósito útil, y cuál podría ser dicho propósito. La definición del arte ha estado con frecuencia asociada con cuestiones de valor, y según algunos escritores, las preguntas de ¿Qué es el arte? y ¿Qué es buen arte? son inseparables⁵¹.

Hanfling explica que la pregunta de “*qué es el arte*” no es en absoluto trivial pues, como lo señaló Tolstoy, “el arte suele implicar un gasto de *esfuerzo humano, tiempo y riqueza*”⁵². A partir de esta pregunta, Tolstoy desarrolla una definición que pone al arte al servicio de la moral, pues sostiene que el “arte verdadero” debe servir un buen propósito.⁵³ Tolstoy no se limitó a dar una definición de arte, sino que, como ocurre con muchas otras definiciones, para responder la pregunta de ¿*Qué es el arte?* terminó abordando también la pregunta de ¿*Qué es buen arte?* Esta última pregunta se hace necesaria precisamente al pensar en ese “gasto” de esfuerzo, tiempo y riqueza, pues si uno se toma el trabajo de visitar un museo o de ir a un concierto, no quiere perder su tiempo y su dinero en algo que no sea “buen arte” (aunque podría tratarse también de una cuestión de gusto, o de algo que simplemente no sea arte en lo absoluto)⁵⁴. Por eso, según Tolstoy, la pregunta por el arte es finalmente una cuestión práctica, a diferencia de otro tipo de definiciones,

⁵⁰ HANFLING, Op. Cit., p. vii

⁵¹ IBID, p. viii

⁵² IBID, p. 2.

⁵³ IBID, p. 2

⁵⁴ IBID, p.2.

cuyo interés es netamente filosófico.

Es pues necesario, en el caso de la definición de arte, considerar su historia y su emergencia como concepto. P. F. Strawson señaló que “hay una parte esencial del pensamiento humano que no tiene historia (...), categorías y conceptos que, en su carácter más esencial, no cambian en lo absoluto”⁵⁵. Es el caso de conceptos como “*conocimiento*”, “*verdad*” y “*tiempo*”, que son parte del tejido de la vida humana y del lenguaje y que, por lo tanto, como conceptos, no están sujetos a variaciones de acuerdo con el tiempo y el espacio. Esto, explica Hanfling, obviamente no quiere decir que lo que la gente entiende por ejemplo por “*conocimiento*” o “*verdad*” no varíe en el tiempo y en el espacio, pero si uno está buscando una definición de este tipo de conceptos, al menos sabe que le está apuntando a un blanco más o menos fijo. Pero este no es el caso del arte, lo que se puede comprobar al examinar la historia del concepto.

Tatarkiewicz, un reconocido filósofo e historiador del arte, señaló que el concepto moderno de arte es una “confluencia de conceptos, una herencia con base en una serie de ideas y líneas de pensamiento que se remontan a los tiempos antiguos”⁵⁶. Aunque, como explica Hanfling, lo mismo puede decirse de muchos otros conceptos, lo particular es que las ideas que componen este concepto han estado en conflicto entre sí, de modo que la *controversia* ha sido una de las cuestiones características del concepto de arte. Y en este sentido hoy el concepto enfrenta una crisis sin precedentes: cualidades tradicionales como la *belleza*, la *experiencia estética* y la *imitación de la naturaleza* han quedado en entredicho. Pero a medida que estas cualidades han perdido peso, otras como la *innovación* han ganado importancia. Según el pintor Dubuffet, “la esencia del arte es la novedad. (...) El

⁵⁵ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 3.

⁵⁶ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 3. Traducido por el autor.

único sistema favorable al arte es la revolución permanente”.⁵⁷ Esta especie de fascinación por la novedad puede explicar la proliferación de nuevos objetos o actividades artísticas, evidenciando que la pregunta de “qué es y qué no es arte” es cada vez más problemática.

1.3.1 Antecedentes históricos del concepto de arte

Hanfling señala que el concepto de arte con el que hoy estamos familiarizados no ha existido siempre y no puede ser considerado como parte permanente del pensamiento humano. Esto puede comprobarse al comparar el concepto actual con el de los griegos, particularmente interesante por su importancia en el origen del pensamiento occidental. En esta comparación uno de los principales problemas es el de la traducción. De hecho, muchas discusiones griegas sobre “*arte*” se refieren en realidad a la palabra griega “*techné*”, que cubría actividades diferentes a las que hoy en día catalogaríamos como arte, pues “*techné*” hacía referencia al ‘*método y destrezas necesarias para producir un objeto o conseguir una meta u objetivo*’.⁵⁸ La expresión griega “*techné*” es traducida al inglés como “*art*”, “*craft*” o “*skill*” (es decir *arte en un sentido más amplio*, entendido como *habilidad y destreza*, más cercano al concepto de *artesanía*). De ahí que Aristóteles, por ejemplo, se refiera en un mismo párrafo a “un flautista, un escultor o cualquier artista” o a “carpinteros y zapateros” como ejemplos de artistas.⁵⁹

En el inglés moderno (y en castellano) a veces también se usa la palabra “arte” en este sentido amplio, como cuando nos referimos al arte de la carpintería o de la zapatería. Sin embargo, cuando decimos simplemente “arte”, “las artes” u “obras de arte”, generalmente no estamos pensando en actividades como la carpintería o la

⁵⁷ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 4.

⁵⁸ IBID, p. 5.

⁵⁹ IBID, p. 5.

zapatería. En este sentido, explica Hanfling, el concepto antiguo es más amplio que el nuestro.⁶⁰

Esta diferencia en el concepto está asociada a diferentes visiones acerca de la función del artista. Así, Aristóteles diría que “el valor y la competencia” de un artista reside en el desempeño de su “*función específica*”.⁶¹ Sin embargo, según Hanfling, la función del “artista creativo” no está tan restringida o limitada por la “*función*” como la de un carpintero o zapatero, pues un par de zapatos es un producto más predecible que una buena obra de arte.⁶²

1.3.2 Visión clásica del arte y la belleza

Otra diferencia entre las ideas antiguas y las modernas radica en el rol de la “*razón*” en la producción de arte. Para Aristóteles, el arte es “un estado productivo esencialmente racional”⁶³, lo que hoy en día puede resultarnos extraño, pues concebimos el arte como algo que involucra el sentimiento y la inspiración, y no únicamente el ejercicio de la razón. Aquí reside, explica Hanfling, otra diferencia esencial entre el concepto moderno y más delimitado de artista, y el antiguo, que incluye al carpintero o zapatero.

Similarmente las ideas antiguas de la “*belleza*” (o de lo que solemos traducir como “*belleza*”) también difieren de las nuestras, en tanto que estaban más asociadas a actividades racionales. Para Aristóteles “las principales formas de la belleza son el orden, la simetría y la precisión, lo que las ciencias matemáticas demuestran de un modo especial”. Aristóteles también identificó la percepción de la belleza como una

⁶⁰ IBID, p. 5.

⁶¹ IBID, p. 5.

⁶² IBID, p. 5.

⁶³ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 6.

actividad exclusivamente humana, que nos diferencia del resto de los animales, “insensibles” frente a los placeres de “la armonía y la belleza”.⁶⁴ Estas ideas, que reaparecieron en el Renacimiento, estarían aún presentes en el siglo XVII con Shaftesbury, cuando dice que los animales son “incapaces de conocer o disfrutar la belleza” y que el hombre la disfruta “gracias a lo más noble que tiene, su mente y su razón”.⁶⁵ En estas explicaciones clásicas de la belleza vemos muy poco espacio para cualidades como las emociones, la creatividad, la innovación y la expresión personal, que se han vuelto muy relevantes en nuestros conceptos de arte y belleza.

Estas observaciones de Aristóteles deben ser contrastadas con la visión de Platón. Aunque en algunos textos Platón se refiere al poeta como un simple “artista” en el sentido “Aristotélico”, en otros dice que “todos los buenos poetas épicos (...) recitan su espléndida poesía, no en virtud de una habilidad (*techné*), sino de un estado de inspiración y posesión”⁶⁶.

1.3.3 El Sistema Moderno de las Artes

De otro lado, hoy damos por sentado la existencia de un grupo de actividades que denominamos “las artes” y que consideramos como actividades de un mismo tipo, razón por la cual procedemos a preguntarnos qué tienen en común y qué las diferencia de otras actividades. Sin embargo, el “*Sistema Moderno de las Artes*”, como lo llamó P. O. Kristeller, solo emergió en el siglo XVIII después de mucha controversia.⁶⁷ Se asume que la declaración más influyente en el “Sistema Moderno” fue la de Charles Batteux, quien en su tratado “Las bellas artes reducidas a un único principio” de 1746, separó las “*bellas artes*” de las “*artes mecánicas*”, señalando que

⁶⁴ IBID, p. 6.

⁶⁵ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 6.

⁶⁶ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 6.

⁶⁷ IBID, p. 7.

las primeras consistían en la música, la poesía, la pintura, la escultura y la danza.⁶⁸ Batteux trató de demostrar que el principio común a todas las bellas artes era el de la imitación de la naturaleza bella.⁶⁹ Sin embargo en 1772, Goethe escribió que el “Sistema Moderno” podría resultarle atractivo a un “diletante a la moda”, pero que no debería tomarse en serio, agregando que catalogar “ciertas actividades y placeres (...) bajo el título de artes, o bellas artes” es fruto de un “mal razonamiento” y un “engaño teórico”⁷⁰

El propio Kristeller aceptó unos años después que “el Sistema Moderno comienza a mostrar signos de desintegración”, reconociendo que el estatus de varias artes había oscilado en el tiempo, dependiendo de “las condiciones sociales y culturales particulares”, como lo explica Hanfling: “La jardinería ha perdido su lugar como una bella arte desde el siglo XVIII”, mientras que el cine es un buen ejemplo de cómo nuevas técnicas pueden conducir a formas de arte que antes no tenían un lugar. Del mismo modo, observó Kristeller, formas como “los vitrales y mosaicos, la elaboración de frescos, la ilustración de libros, la pintura de jarrones, la fabricación de tapices, los bajo relieves y la cerámica han sido ‘*artes mayores*’ de una forma en que ya no lo son”.⁷¹

A pesar de los muchos desacuerdos y controversias acerca de lo que se debe incluir en las artes, hay una relativa continuidad entre lo que hoy llamamos arte y el “Sistema Moderno” de las artes. Por último, explica Hanfling, es común usar las formas modernas de clasificar las artes para referirse a actividades de otros tiempos (como la Antigua Grecia), a pesar de que estas clasificaciones no existían entonces.⁷²

⁶⁸ IBID, p. 7.

⁶⁹ IBID, p. 8.

⁷⁰ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 8.

⁷¹ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 8.

⁷² IBID, p. 9.

1.3.4 El problema de la definición hoy

Para la construcción del concepto moderno de arte hemos heredado ideas antiguas como la *belleza*, la *inspiración*, la *habilidad y destreza*, y la *imitación o representación de la naturaleza*. Sin embargo, estas ideas han experimentado cambios, e ideas nuevas han aparecido o se han vuelto más relevantes.⁷³

Como explica Hanfling, la *inspiración* hoy en día es entendida de una manera menos literal que en tiempos antiguos, cuando se atribuía a los dioses. La *innovación* y la *invención* se volvieron rivales de ideas anteriores según las cuales ‘*el artista era un artesano*’ siguiendo técnicas tradicionales para la elaboración satisfactoria de un producto. La *belleza* llegó a ser considerada como una cualidad distintiva –ya no identificada con el *orden* y la *simetría*– más relacionada con el *sentimiento* que con las *facultades racionales*. Así, el rol de los *sentimientos* se volvió más importante en las ideas sobre el arte y la belleza.⁷⁴

Recientemente, escritores como Roman Ingarden y Monroe Beardsley han sostenido que la cualidad esencial del arte es una cierta “*experiencia estética*” producida por la contemplación de obras de arte. Otros como Edward Bullough y Jerome Stolnitz se han referido a una “*actitud estética*” especial que explicarían el arte y la experiencia del arte. Otros como R. G. Collingwood han considerado el arte como esencialmente una *expresión de los sentimientos del artista*.⁷⁵

Una separación similar a la hecha por Batteux entre “*bellas artes*” y “*artes mecánicas*” ha sido hecha entre “*artes puras*” y “*artes útiles*”. De acuerdo con esta clasificación, un objeto producido por medios mecánicos (como una fotografía) o un

⁷³ IBID, p. 9.

⁷⁴ IBID, p. 9.

⁷⁵ IBID, p. 9.

objeto diseñado para un fin útil (como un jarrón) no pueden considerarse arte. Mientras que estas restricciones han sido cuestionadas, otras han aparecido y desaparecido por momentos, como el contenido intelectual y la seriedad moral. En este sentido, Tatarkiewicz señala que en el siglo XIX era difícil para algunos considerar las operas ligeras como “arte”, y se tenían reservas similares frente a las “*artes menores*”, que incluían el arte folklórico, el jazz, etc.⁷⁶

Se ha visto que estas restricciones no han sido muy duraderas, mientras que cualidades como la *belleza*, la *forma*, la *expresión* y la *representación* han resultado más duraderas, por lo cual podrían ser consideradas esenciales para el arte.

Podría incluso pensarse, dice Hanfling, en definir el concepto de “arte” en relación a una o varias de estas cualidades.⁷⁷ Se trata de abordar la definición de “arte” en términos de las *condiciones necesarias y suficientes*. Consideremos, por ejemplo, la *belleza*. La mayoría estaría de acuerdo en que el arte y la belleza están relacionados, pero ¿es la belleza una condición *suficiente* para el arte? No; puesto que muchos objetos naturales, como un paisaje, son bellos sin ser obras de arte. Luego, ¿es la belleza una condición *necesaria* para el arte? De nuevo, aunque es más discutible, la respuesta parece ser negativa. Esto es suficiente para concluir que el arte no puede definirse solo con referencia a la belleza.

Ahora, si abordamos la definición en términos del *sentimiento*, siguiendo a Tolstoy, sucede algo similar:

El arte es una actividad humana que consiste en que un hombre conscientemente, por medio de ciertos signos externos, le traspassa a otros sentimientos que él ha experimentado, y los otros se contagian

⁷⁶ IBID, p. 10.

⁷⁷ IBID, p. 10.

con estos sentimientos y también los experimentan.⁷⁸

Dejando de lado algunas dificultades que surgen con la definición, podemos preguntarnos si ésta provee una *condición necesaria* para el arte, y la respuesta nuevamente es negativa. Alguien, dice Hanfling, puede crear una obra de arte, como por ejemplo un jarrón, sin la intención de transmitir “los sentimientos que él ha experimentado”.

Tatarkiewicz propuso una definición más sofisticada, con una base histórica, agrupando seis condiciones que se han considerado esenciales en el arte: 1) la producción de belleza, 2) la representación o reproducción de la realidad, 3) la creación de formas, 4) la expresión por parte del artista, 5) la producción de experiencia estética, y 6) la generación de un impacto – siendo, esta última, característica de nuestra época.⁷⁹ Algunas de estas condiciones, anotó el propio Tatarkiewicz, no son condiciones *necesarias* del arte, mientras que otras no pueden considerarse condiciones *suficientes*. La “creación de formas”, por ejemplo, puede ser aceptable como una condición *necesaria*, pero no *suficiente*, pues muchos otros artefactos humanos satisfacen esta condición. Por su parte la última condición (“generar un impacto”) no sería obviamente una condición *necesaria*, pues excluiría el arte de otros tiempos. Esto significa que aunque todas las condiciones planteadas por Tatarkiewicz están relacionadas con nuestro concepto de arte y son relevantes para determinar si algo es o no arte, ninguna de ellas es decisiva o capaz de producir por sí misma una definición de arte.⁸⁰ Sin embargo, explica Tatarkiewicz, es posible combinarlas y articularlas en una fórmula capaz de producir una definición satisfactoria:

⁷⁸ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 10. Traducido por el autor.

⁷⁹ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 11.

⁸⁰ IBID, p. 11.

Una obra de arte es o bien una reproducción de cosas, una construcción de formas o una expresión de experiencias de tal modo que sea capaz de evocar placer, emoción o impacto.⁸¹

Los primeros tres elementos (“reproducción de cosas”, “construcción de formas”, “expresión de experiencias”), explica Hanfling, toman en cuenta la intención del *artista*, mientras que los tres últimos (“placer”, “emoción”, “impacto”) representan el efecto en el *receptor*.⁸² Según Tatarkiewicz, esta definición es “inmune al ataque por parte de quienes están en contra de definir el arte”.⁸³

Sin embargo, Hanfling cuestiona la definición propuesta por Tatarkiewicz, señalando que algunos de los conceptos utilizados, tales como el de “forma”, son demasiado ambiguos. (¿No podría decirse prácticamente de cualquier objeto - dice Hanfling - que es una “construcción de formas”?). Además, continúa Hanfling, al someter a prueba la definición encontramos que algunas obras de arte no cumplen satisfactoriamente alguna de las condiciones planteadas.⁸⁴ Por ejemplo, si expresando mis experiencias a través de un lenguaje lleno de faltas consigo generar impacto, no sería apropiado decir que he producido una obra de arte. Del mismo modo, si un turista “reproduce cosas” tomando fotos de un paisaje, o si unos padres entusiastas le toman fotos a sus hijos, estas bien podrían ser capaces de producir placer, emoción, o incluso impacto; pero esto no significa que se trate de obras de arte.⁸⁵

⁸¹ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 12.

⁸² IBID, p. 12.

⁸³ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 12.

⁸⁴ IBID, p. 12-13.

⁸⁵ IBID, p. 13.

1.3.5 La Teoría Institucional del Arte

Los primeros apuntes sobre la denominada “Teoría Institucional del Arte” fueron realizados por Arthur Danto en 1964 en “El Mundo del Arte”. Ese fue precisamente el año de la famosa exposición de las cajas de Brillo de Andy Warhol, que eran una réplica de las que se encontraban en el supermercado. Frente a la exposición de Warhol era inevitable hacerse la siguiente pregunta: “¿Por qué las cajas de Warhol se pueden denominar arte, y no las verdaderas?”. Danto ofreció la siguiente respuesta: “Para ver algo como arte se requiere algo que el ojo no alcanza a ver – una atmósfera de teoría artística, un conocimiento de la historia del arte: un *mundo del arte*”⁸⁶. El ensayo de Danto se constituyó en el punto de partida para la crítica a las teorías estéticas tradicionales pues, a través del ejemplo de las cajas de Brillo, Danto demostró que es posible que algo sea arte no por sus propiedades sino por la relación que tenga con un contexto más amplio que denominó “*el mundo del arte*”.⁸⁷

Inspirado en el ensayo de Danto, George Dickie, uno de los más influyentes filósofos del arte, desarrolló la “Teoría Institucional del Arte”. La primera versión de su teoría apareció en su ensayo de 1969, “Definiendo el Arte”, y luego en su libro de 1974 “El Arte y la Estética”. Según Dickie “una obra de arte en el sentido clasificatorio es (1) un artefacto y (2) una serie de aspectos que han hecho que se confiera sobre el mismo el estatus de candidato para apreciación de alguna persona o personas actuando de parte de una cierta institución social (*el mundo del arte*)”.⁸⁸ Vale la pena aclarar que la intención de Danto y Dickie era desarrollar una definición lo suficientemente amplia como para poder incluir las obras de vanguardia, como la

⁸⁶ Citado por YANAL, Robert. (1998). *The Institutional Theory of Art. The Encyclopedia of Aesthetics*. Oxford University Press, 1998.

Recuperado de <http://homepage.mac.com/ryanal/InstitutionalTheory.pdf> Accesado: 19 de julio de 2015. Traducido por el autor.

⁸⁷ IBID.

⁸⁸ Citado por YANAL, Op. Cit. Traducido por el autor.

“Fuente” de Marcel Duchamp.

Figura 1. Fuente. Duchamp.



http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Duchamp_Fontaine.jpg
Wikipedia, Dominio público

El aspecto “institucional” es lo más particular de la definición de Dickie, pues es una “*institución*”, es decir ‘*alguien actuando de parte del mundo del arte*’, quien le confiere a un artefacto el estatus de arte. Dickie reconoció que el ‘*mundo del arte*’ no tiene conocimientos codificados, líneas de autoridad o condiciones de membresía. Según él, aunque en el ‘*mundo del arte*’ hay un “personal principal” como por ejemplo los artistas, los curadores de los museos y los críticos de arte, “cualquiera que se vea a sí mismo como miembro del mundo del arte es ya un miembro”⁸⁹.

Según Hanfling, se trata de una definición neutral en el sentido de que no se

⁸⁹ Citado por YANAL, Op. Cit., Traducido por el autor.

extiende a asuntos de valoración. Es decir, su pregunta es “¿*Qué es el arte?*” y no “¿*Qué es buen arte?*”.⁹⁰ En la teoría de Dickie, el énfasis en la concesión del estatus de arte está no en las cualidades intrínsecas del artefacto, sino en lo que se haga con éste. Así, para Dickie, una obra hecha por un chimpancé no se considerará arte si está expuesta en el Museo de Ciencias Naturales de Chicago, pero será arte si se expone “unas cuantas millas más allá, en el Chicago Art Institute (...) [pues] un escenario institucional es determinante en la concesión del estatus de arte”⁹¹.

Según Dickie, la Teoría Institucional es como argumentar que una obra de arte es un objeto del cual alguien ha dicho “bautizo este objeto como una obra de arte”.⁹² Siguiendo con la comparación del bautismo, Hanfling explica que si la expresión “Te nombro X” es emitida en un entorno adecuado, por una persona autorizada, la persona queda nombrada, pero sin dicho entorno y sin una persona autorizada, resulta fútil⁹³.

En la misma línea de Dickie, Timothy Binkley hace el siguiente comentario con respecto a ciertos objetos actuales que suelen generar controversia con respecto a su estatus de obras de arte:

No sé qué decir excepto que han sido elaborados (creados, realizados, o lo que sea) por personas consideradas artistas, son tratados por los críticos como arte, se habla de ellos en libros y revistas que tienen que ver con el arte, y se exhiben o están relacionados con galerías de arte.⁹⁴

⁹⁰ HANFLING, Op. Cit., p. 21.

⁹¹ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 22.

⁹² Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 22.

⁹³ IBID, p. 23.

⁹⁴ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 23.

1.3.6 Objeciones a la Teoría Institucional

La definición de Dickie fue fuertemente criticada por Ted Cohen en 1973, Monroe Beardsley en 1976, Arthur Danto en 1981, Richard Wollheim en 1987 y Noël Carroll en 1994.⁹⁵ Entre las críticas a las definiciones tradicionales de arte con frecuencia se arguye que suelen estar motivadas por un deseo de enfrentar o resaltar un aspecto particular del arte importante en un momento histórico dado, pues la Teoría Institucional apareció en respuesta a los “Ready-mades” y otras propuestas similares que desbordaron las ideas y definiciones existentes. Aunque la teoría permitió acomodar las nuevas obras dentro de su definición de arte y, al hacerlo, hizo posible señalar la diferencia esencial entre lo que es y no es arte, la pertinencia de esta definición para el arte en general es cuestionable.

Supongamos, dice Hanfling, que alguien pinta un cuadro, compone una pieza musical o escribe un poema, pero que éstos nunca se exhiben o publican. ¿Se podría deducir entonces que no se trata de obras de arte, puesto que no les ha sido otorgado el estatus de “candidatos de apreciación”, o simplemente porque no han sido exhibidas en una galería de arte, interpretadas en una sala de conciertos o publicadas por una editorial?⁹⁶ Aunque Dickie acepta que “muchas obras de arte solo son vistas por una persona – el que las crea – (...) y en este caso el estatus le es conferido solo por una persona, es decir, el artista que creó el artefacto”⁹⁷, Hanfling se pregunta “¿en qué sentido podemos decir que esta persona actúa de parte del mundo del arte, y en qué sentido le *confiere* el estatus de obra de arte? ¿Y por qué, en cualquier caso, debemos aceptar que un artefacto no puede ser obra de

⁹⁵ Para ver en detalle las críticas mencionadas, ver YANAL, Op. Cit. El autor además expone tres de las más reconocidas teorías institucionales del arte, a saber: las teorías de T. J. Diffey, Timothy Binkley y Marcia Eaton.

⁹⁶ HANFLING, Op. Cit., p. 25.

⁹⁷ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 25.

arte simplemente porque no se le haya conferido dicho estatus?”⁹⁸ En algunos casos, como el de la Fuente de Duchamp, la idea de la concesión es obviamente importante, puesto que el hecho de ser exhibido en una galería hace toda la diferencia, pero este no es siempre el caso. En conclusión, según Hanfling, la concesión de un estatus no es una *condición necesaria* del arte.

Otra vertiente que también se considera como parte de la Teoría Institucional del Arte es la de Timothy Binkley, que dice que para ser una obra de arte “un ítem solo necesita ser señalado por el artista como una obra de arte... Hacer arte es, básicamente, aislar algo (un objeto, una idea...) y decir de él ‘esto es una obra de arte’ ”.⁹⁹ Binkley, al igual que los defensores de la Teoría Institucional, sostiene que “las propiedades son básicamente irrelevantes para el estatus de arte.”¹⁰⁰ Sin embargo, a diferencia de la Teoría Institucional de Dickie, para Binkley no es necesario que el estatus le sea conferido por alguien que actúe de parte del *mundo del arte*, pues lo que cuenta es únicamente la intención del artista.¹⁰¹ Para Hanfling, esta condición (haber sido señalado como arte por el artista) tiene el mismo problema que la teoría de Dickie, pues excluye objetos que hoy reconocemos como obras de arte y que se exhiben en museos, y que sin embargo muy probablemente no fueron señalados como obras de arte por sus creadores, tales como las pinturas rupestres de las Cuevas de Lascaux o los antiguos jarrones chinos.

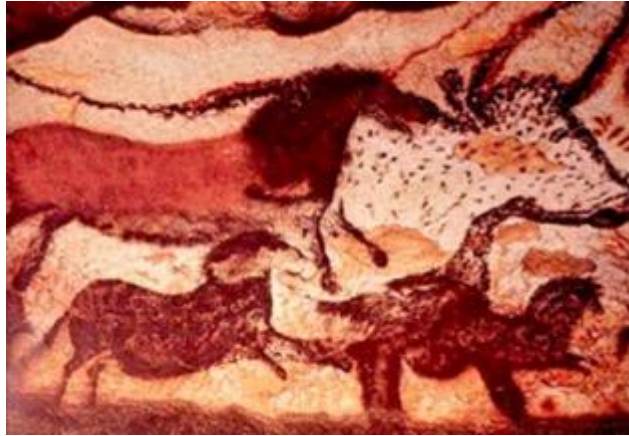
⁹⁸ IBID, p. 25. Traducido por el autor.

⁹⁹ Citado por YANAL, Op. Cit.

¹⁰⁰ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 28.

¹⁰¹ IBID, p. 28.

Figura 2. Pinturas rupestres de las Cuevas de Lascaux



http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Lascaux_03.jpg
Wikimedia Commons, contenido libre.
GNU Free Documentation License.

Por último, Robert Yanal critica la circularidad implícita en la teoría de Binkley, puesto que al decir que el arte es lo que el artista señala como tal está sugiriendo que el artista es simplemente aquel que señala dichos objetos.¹⁰² Como concluye Hanfling, es apenas natural que un espectador se sienta confundido y engañado en una galería de arte moderno al no reconocer como arte algunos de los objetos expuestos, y no tenga porqué aceptar que todos los objetos que allí se encuentran son obras de arte por el simple hecho de estar expuestos en una galería o por haber sido declarados por alguien como arte.¹⁰³

1.3.7 No buscar una definición

Un enfoque diferente ha sido sugerir que *buscar una definición de arte es un error*. Este enfoque fue inspirado en la aparición de la filosofía de Wittgenstein de 1953. Aunque Wittgenstein no abordó directamente el problema de la definición del arte,

¹⁰² YANAL, Op. Cit.

¹⁰³ HANFLING, Op. Cit., p. 30.

presentó una filosofía del lenguaje con implicaciones en la idea de *definición* en un sentido general. Wittgenstein criticó el supuesto de que las palabras que usamos se deban definir en términos de *condiciones necesarias y suficientes*, sosteniendo que una palabra puede hacer su trabajo perfectamente bien sin necesidad de dar una definición en esos términos.¹⁰⁴ Wittgenstein, que siempre creyó que los límites del lenguaje serían los límites del mundo de cada uno, sostenía que el lenguaje funciona perfectamente bien sin este tipo de definiciones y que el no tenerlas no pone en peligro nuestra capacidad para saber de qué estamos hablando cuando usamos este tipo de palabras.¹⁰⁵

En un pasaje que se ha vuelto famoso, Wittgenstein utilizó la palabra “*juego*” como ejemplo. Esta palabra, señaló, se asocia con condiciones como diversión, ganar y perder, habilidad, entre otras; pero no debemos asumir que tiene que haber un grupo *necesario y suficiente* de condiciones que gobiernan el uso de la palabra, y que sin ellas no podría funcionar.¹⁰⁶ Así, Wittgenstein retó al lector a producir un grupo de condiciones que los juegos, y solo los juegos, tienen en común:

Considere los procedimientos que llamamos “juegos”. Me refiero a los juegos de mesa, juegos de cartas, juegos de pelota, juegos Olímpicos, etc. ¿Qué tienen todos ellos en común? - No diga que debe haber algo en común o de lo contrario no se llamarían juegos. - mire y vea si encuentra algo común a todos ellos – Pues si observa no verá nada común a todos ellos, solamente similitudes, relaciones.¹⁰⁷

Wittgenstein demuestra que cualquier definición de “juegos” que se enfoque en la diversión, en la competencia, o en las reglas resultará insatisfactoria en el caso de algunos juegos. A lo largo de la discusión, Wittgenstein rechaza diversas formas de

¹⁰⁴ IBID, p. 14.

¹⁰⁵ IBID, p. viii

¹⁰⁶ IBID, p. 14.

¹⁰⁷ Citado por HANFLING, Op. Cit., p. 14.

pensar las definiciones, mostrando que los significados de las palabras presuponen nuestra habilidad para usarlas. El punto de Wittgenstein es que *no tenemos una definición y no la necesitamos*, puesto que, aún sin la definición, podemos usar la palabra correctamente.¹⁰⁸ Para ilustrar esto Wittgenstein dice que imaginemos que le mostramos a alguien figuras diferentes pintadas del mismo color, y luego le decimos: “Lo que tienen en común se llama “*amarillo*”. Wittgenstein explica que asuntos como los juegos, (o en nuestro caso el arte), son fenómenos que no tienen una cosa en común que hace que usemos la misma palabra para todos ellos, sino simplemente asuntos relacionados entre sí de diferentes formas.¹⁰⁹

En esta misma línea, ante las dificultades de proporcionar una definición tradicional de arte, es decir, una definición que develara las condiciones *necesarias* y *suficientes* del arte y las características comunes a toda obra de arte, reconocidos teóricos modernos de la estética como Morrice Weitz han sostenido que la estética tradicional fue simplemente...

un intento ontológicamente vano para definir lo que no se puede definir, es decir, para plantear las propiedades necesarias y suficientes de algo que no cuenta con tales propiedades, un intento de concebir el concepto de arte como algo cerrado, cuando su propio uso revela y exige apertura.¹¹⁰

Así, filósofos como Weitz, en lugar de buscar una definición, han centrado sus esfuerzos en encontrar las relaciones de similitud entre las diferentes obras de arte.

¹⁰⁸ WITTGENSTEIN, Ludwig. (1953). *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.

¹⁰⁹ IBID. Traducido por el autor.

¹¹⁰ GOARKE, Louis. (2001). An Intensional Definition of Art: Christening Theories Versus Petit Essentialism. *The Journal of Value Inquiry*. Volume 35, Number 1, March 2001. Editor Springer Netherlands. p. 95-112. Traducido del inglés por el autor.

En síntesis, la actividad del arte es muy anterior a la reflexión filosófica sobre las artes y la estética no ha llegado a un consenso acerca de la definición del concepto de “arte”. Como se explicó, *el concepto antiguo de arte es más amplio que el nuestro*, y se refería al “*método y destrezas necesarias para producir un objeto o conseguir una meta y objetivo*”, similar al inglés “*craft*” o “*skill*”. Aún hoy a veces usamos la palabra “arte” en ese sentido amplio para referirnos a cualquier actividad que exija el desarrollo de un *método, habilidad o destreza*, como cuando decimos “el arte de la carpintería”. Por otro lado está el concepto actual, menos amplio, más cercano al concepto de “bellas artes” propuesto por el “Sistema Moderno” en 1746, o a ideas como el “artista creativo” o el arte como expresión de sentimientos.

Aunque en adelante nos referiremos principalmente al *concepto actual de arte*, en algunos momentos también se usarán las palabras *arte* y *artista* para apelar al *concepto antiguo* que nos ofrece un campo mucho más amplio. Cuando sea necesario aclararé a cuál de los dos conceptos me estoy refiriendo (“concepto actual” o “concepto antiguo”), mientras que en otros casos asumiré que el contexto permite al lector identificar de cuál estamos hablando. De cualquier modo, como dijo Wittgenstein, el lenguaje funciona perfectamente bien sin este tipo de definiciones y el no tenerlas no pone en peligro nuestra capacidad para saber de qué estamos hablando cuando usamos este tipo de palabras.

1.4. Sobre la historia de la belleza

Un frío museo (Kandinsky):

Un edificio grande, muy grande, pequeño o mediano, dividido en diversas salas. Las paredes de las salas llenas de lienzos pequeños, grandes, medianos. A veces miles de lienzos que reproducen por medio del color trozos de “naturaleza”: animales en luz y sombra, bebiendo agua, junto al agua, tumbados en la hierba; junto a ellos una crucifixión hecha por un artista que no cree en Cristo; flores, figuras sentadas, andando, de pie, a veces desnudas, muchas mujeres desnudas (algunas vistas en perspectiva desde atrás); manzanas y bandejas de plata, retrato del Consejero N; anochecer; dama en rosa; patos volando; retrato de la baronesa X; gansos volando; dama en blanco, terneras en la sombra con manchas de sol amarillas, retrato de su excelencia el señor Y; dama en verde. Todos estos datos están impresos en un libro: los nombres de los artistas, los nombres de los cuadros. Las personas llevan estos libros en la mano y van de un lienzo a otro, los miran y leen los nombres. Luego se marchan, tan pobres o tan ricos como entraron, y son absorbidas inmediatamente por sus intereses, que no tienen nada que ver con el arte. ¿Por qué vinieron? Cada cuadro encierra misteriosamente toda una vida, toda una vida con muchos sufrimientos, dudas, horas de entusiasmo y de luz. (...) Las almas hambrientas se van hambrientas. (...) La gran masa pasea por las salas y encuentra los lienzos “bonitos” y “grandiosos”. El hombre que podría decir algo al hombre no ha dicho nada, y que podría oír no ha oído nada.¹¹¹

Como lo muestra Umberto Eco¹¹² en “La historia de la belleza”, no existe una idea fija de la belleza o de “lo bello” a lo largo de la historia, y mucho menos entre diferentes culturas. Por el contrario, las ideas de la belleza tienen una dimensión histórica y cultural que hace que los referentes y cánones cambien. A través de

¹¹¹ IBID, p. 23-25.

¹¹² ECO, Op. Cit.

tablas comparativas como la de Venus Desnuda, Eco muestra que “la consideración de bello depende de la época y de las culturas”, aclarando que “distintos modelos de belleza coexisten en una misma época” ¹¹³:

Figura 3. Venus Desnuda ¹¹⁴



¹¹³ IBID, p. 12.

¹¹⁴ Tomadas de ECO, Op. Cit., p. 16-21.



Así como un arqueólogo desentierra los objetos y a través de ellos imagina el pasado para tratar de entenderlo, las obras que dejan los artistas son “muestras” no solo de lo que ellos, como creadores, necesitaron o quisieron expresar, sino también de lo que, en tanto “hijos de su época”, se consideraba bello en ese lugar y ese momento.

1.4.1 De los mitos griegos

Los mitos no tienen vida por sí mismos. Esperan que los encarnemos nosotros. En cuanto un solo hombre en el mundo responde a su llamada, nos ofrecen su savia intacta.

Albert Camus

A continuación presento una breve exploración de algunos mitos griegos¹¹⁵ que prefiguran las formas en que se han concebido el arte y la belleza en Occidente.

Apolo o el lado armónico de la belleza

Los dos frontones del templo de Delfos – explica Umberto Eco¹¹⁶ - ilustran las dos caras de la belleza en el mundo griego. En el frontón occidental, en donde está representado Apolo¹¹⁷ (dios de la profecía, la música, la agricultura, la ganadería, la luz y la verdad), aparecen las siguientes cuatro inscripciones: “Lo más exacto es lo más bello”, “Respetar el límite”, “Odia la *hybris* (insolencia)”, “De nada demasiado”. Estas frases representan la idea apolínea del orden y la armonía, muy importante en el mundo griego.

¹¹⁵ Los mitos griegos generalmente tienen diferentes versiones; aquí se toman simplemente algunos elementos de las versiones más comunes.

¹¹⁶ ECO, Op. Cit., p. 55.

¹¹⁷ Basado en GRAVES, Robert. (2008). *Los Mitos Griegos*. Barcelona: Editorial Ariel, y en "Apolo". *ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA*, Op. Cit.

Figura 4. Apolo, copia romana de un original griego.



Foto: Wikipedia, dominio público. [8 Nov., 2006]
(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Lycian_Apollo_Louvre_left.jpg)

Dionisos o el lado oculto de la belleza

Sin embargo, en el frontón oriental del mismo templo aparece la imagen de Dionisos¹¹⁸, también llamado Baco después del siglo V a.C., conocido entre otros como el dios del vino, el caos, la naturaleza, la fertilidad, la trasgresión y los excesos. Para Eco, la presencia de estas dos divinidades antitéticas en Delfos expresa “la irrupción del caos en la bella armonía”¹¹⁹. Para Nietzsche, la idea de la belleza Apolínea es una ilusión y una ingenuidad, un simple “espejismo de belleza”.

¹¹⁸ Basado en GRAVES, Op. Cit. y en "Dionysus" ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, Op. Cit.

¹¹⁹ ECO, Op. Cit., p. 55

Figura 5. Estatua de Dionisos.



Foto: Wikipédia, dominio público. [8 Nov., 2006]
(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Dionysos_Richelieu_Louvre_Ma337_right.jpg)

Para Nietzsche, la belleza apolínea, armónica y serena, es apenas aparente, como una pantalla que pretende ignorar la belleza dionisiaca, perturbadora, que se expresa más allá de las apariencias. Se trata – dice Eco – de “una belleza alegre y peligrosa, totalmente contraria a la razón, representada a menudo como posesión y locura: es el lado nocturno del apacible cielo ático, que se puebla de misterios iniciáticos y de oscuros ritos sacrificiales, como los misterios eleusinos y los ritos dionisíacos”¹²⁰:

“Creemos en la vida eterna”, proclama la tragedia; mientras que la música es la idea inmediata de esta vida. El arte plástico persigue un fin muy diferente; aquí Apolo triunfa sobre el sufrimiento del individuo con ayuda de la glorificación radiante “de la eternidad de la apariencia”; aquí la belleza se sobrepone al mal inherente de la vida; el dolor es, en cierta medida, suprimido de la Naturaleza. En el arte

¹²⁰ ECO, Op. Cit., p. 58.

dionisiaco y en su simbolismo trágico esta misma Naturaleza nos habla con una voz no disfrazada, con su verdadera voz, y nos dice: “¡Sed como soy yo!”. ¹²¹

Figura 6. Triunfo de Baco. Delacroix.



Foto: Wikipedia, dominio público. [8 Nov., 2006]
(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Delacroix_-_Triumph_of_Bacchus.jpg)

Orfeo o el poder de la música

Orfeo¹²², poeta y músico, tenía una sensibilidad exquisita. De su padre Apolo recibió una lira fabricada por Hermes, y con ella tocaba melodías tan dulces que conmovía todas las cosas y hacía volver la armonía a la naturaleza. Tan dulces eran sus melodías que los pájaros trinaban, los árboles y las rocas bailaban, las fieras se echaban a sus pies, las tempestades se calmaban y hasta los ríos cambiaban su curso para seguirlo¹²³.

Eurídice, su amada, es mordida en el pie por una serpiente y muere. Orfeo decide ir a buscarla al mundo subterráneo, y canta canciones dulces y tristes con su lira

¹²¹ Friedrich Nietzsche. El origen de la tragedia. Citado por ECO, Op. Cit., p. 58.

¹²² Basado en GRAVES, Op. Cit. y en "Orpheus" ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, Op. Cit.

¹²³ Basado en "Orpheus" ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, Op. Cit.

para rogarle a Hades y a su esposa Perséfone que le permitan a Eurídice volver de entre los muertos. Perséfone, conmovida con la belleza de las canciones de Orfeo, se compadece y convence a Hades, que llora lágrimas de acero para dejar a Eurídice en libertad, con la condición de que Orfeo no voltee a mirar dónde viene Eurídice hasta tanto no salgan los dos al sol. Cuando ya están saliendo a la luz del sol Orfeo mira atrás y Eurídice comienza a desvanecerse y vuelve al mundo subterráneo. Orfeo regresa al mundo de los vivos y promete no volver a amar a ninguna mujer.

Figura 7. Orfeo y los animales. Hans Leu.



Foto: Wikipedia, dominio público. [20 Oct., 2006]
(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Hans_Leu_d._J._001.jpg)

Figura 8. Hermes cargando a Dionisos. Praxíteles.



Hermes habita el mundo de los vivos y el de los dioses. Es él quien fabrica la lira de Orfeo. Museo Arqueológica del Olimpo Antiguo, Grecia

Foto: Wikipedia, dominio público. [20 Oct., 2006]
(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Hermes_di_Prassitele_at_Olimpia,_front.jp)

Atenea, diosa de las artes y de la guerra

Atenea¹²⁴ era la diosa de la sabiduría, las artes, la estrategia y la guerra justa. Era patrona de las labores femeninas como el hilado y el tejido, y de los artesanos. En tiempos antiguos Atenea era considerada una lechuza, o una diosa pájaro. Se decía que la lechuza inspiraba intelectualmente a los hombres durante la noche ya que estaba vigilante, próxima a los secretos de Hipnos (el Sueño).

Figura 9. Atenea junto a las musas. Frans Floris.



Wikimedia Commons, dominio público. [13 Mar., 2007]
(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Frans_Floris_001.jpg)

Atenea saltó de la cabeza de Zeus, adulta y armada. Es una diosa guerrera, y se decía que había propiciado los progresos de los hombres para que dejaran de ser infantiles. A partir de este mito, que la hace surgir completamente armada de la cabeza de Júpiter, dice Schiller¹²⁵ en sus “Cartas para la educación estética del hombre” que es necesario “atreverse a ser sabio”, lo cual requiere un ánimo

¹²⁴ Basado en GRAVES, Op. Cit., en "Atenea" MICROSOFT ENCARTA, Op. Cit., y en "Athena" ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, Op. Cit.

¹²⁵ SCHILLER, Op. Cit., p. 55

enérgico para combatir los obstáculos que oponen al saber tanto la pereza de la naturaleza como la cobardía del corazón:

Su primera acción es ya guerrera. En su mismo nacimiento ha de trabar un duro combate con los sentidos, que no quieren ser arrancados de su dulce tranquilidad. La mayor parte de los hombres se cansa y relaja demasiado en la lucha con la necesidad para emprender un combate nuevo y más duro contra el error. Satisfechos cuando evitan el agrio esfuerzo de pensar, dejan que otros ejerzan la tutela sobre sus conceptos¹²⁶.

Figura 10. Atenea con casco llevando la serpiente Erictonio en una cista (canasta), detalle.



Mármol romano de la época imperial, siglo I–II. (Museo del Louvre, París).

Wikimedia Commons, dominio público. [13 Mar., 2007]

(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Athena_ciste.jpg)

La figura de Atenea nos invita a pensar en la importancia de los sueños y el inconsciente en el arte, en la cercanía entre los conceptos de arte y artesanía en el mundo griego, y en la relación entre estos conceptos y asuntos cercanos a la administración como la estrategia y la guerra.

¹²⁶ IBID, p. 55

1.4.2 Lo bello en Platón

No es reprehensible que troyanos y aqueos de hermosas grebas sufran prolijos males por una mujer como esta [Helena], cuyo rostro tanto se parece a las diosas inmortales.

Homero. Ilíada.

Según Umberto Eco¹²⁷ los griegos, al menos hasta Pericles, no contaban con una teoría estética y por lo tanto casi siempre asociaban la belleza a valores o cualidades como lo conveniente, lo adecuado, lo grato, lo justo, lo bueno o lo verdadero. “Lo más bello es lo justo”, dice por ejemplo el Oráculo de Delfos. De todas estas nociones griegas, quizás la más notoria e influyente es aquella que asocia *lo bello a lo bueno*:

¿Y tú crees – replicó Sócrates – que una cosa es ser bueno y otra cosa es ser bello? (...) Si una cosa se adecua bien a un fin, respecto a ese fin es bella y buena; fea y mala en caso contrario.¹²⁸

En la Grecia clásica, Platón escribe dos diálogos en donde explora directamente la noción de “lo bello”: “Fedro, o de la belleza” e “Hippias Mayor”¹²⁹. En “Fedro, o de la belleza”, Platón asocia lo bello a lo divino, al amor y a la locura, que se expresa en términos poéticos a través de ángeles, plumas, almas, dioses, visiones y viajes:

Los bienes más grandes nos vienen por la locura, que sin duda es un don divino. (...) Los antiguos que pusieron nombres a las cosas no

¹²⁷ ECO, Op. Cit., p. 37.

¹²⁸ Jenofonte. Dichos memorables de Sócrates. Citado por ECO, Op. Cit., p. 49.

¹²⁹ A partir del siglo XIX algunos filósofos han planteado dudas acerca de la atribución de Hippias Mayor a Platón. Ver al respecto la Introducción en la versión española, que sigue el texto de BURNET, Platonis Opera, Vol. III, Oxford, 1903 (reimpresión, 1974).

Recuperado de: http://ar.geocities.com/cayocesarcalgula2004/Platon/hipias_mayor.htm
Accesado: 25 de julio de 2014

consideraban la locura (manía) como algo vergonzoso ni como un oprobio, pues de ser así no habrían enlazado ese nombre a la más hermosa de las artes, la que juzga el porvenir, llamándolas **makiné**, adivinación. Por el contrario, le dieron ese nombre juzgando que la locura es una cosa hermosa siempre que tiene origen divino¹³⁰.

La visión de Fedro, fabulesca y poética, devela aspectos interesantes sobre el rechazo de la sociedad al artista y podría, en el contexto organizacional que exploraremos más adelante, despertar reflexiones acerca del temor de ciertas organizaciones a las libertades, locuras y rebeldías propias del artista:

Viendo la hermosura de este mundo y acordándose de la verdadera, toma alas y, una vez alado, deseando emprender el vuelo y no pudiendo, dirige sus miradas hacia arriba, como un pájaro, y descuida las cosas de la tierra, se le acusa de estar loco: ésta es, pues, de todas las formas de posesión divina, la mejor y la constituida de mejores elementos, tanto para el que la tiene como para el que se asocia a ella, y, por participar de esta locura, se dice del que ama las cosas bellas que está loco de amor.¹³¹

La dificultad por definir la belleza queda notablemente expuesta en Hippias Mayor. De hecho se trata de un diálogo aporético, pues el problema planteado queda sin resolverse. En términos literarios el diálogo es muy particular al ofrecer un juego cómico entre un Hippias vanidoso, limitado y por momentos ridículo y un Sócrates brillante en su modestia e ironía. Tal vez para llevar su ironía al límite, Sócrates recurre constantemente a un tercer personaje bastante insolente, que dice que lo metió en apuros haciéndole en una conversación reciente la pregunta por lo bello. Este personaje, que pareciera ser el propio Sócrates, se muestra insatisfecho con

¹³⁰ PLATÓN. (1992). *Fedro, o de la belleza*. Madrid: Aguilar, S.A. de Ediciones. p. 72-74.

¹³¹ IBID, p. 84.

los diferentes argumentos que se exponen a lo largo del diálogo y uno a uno los refuta hábilmente. Es a través de él que Sócrates plantea la pregunta por lo bello en sí, es decir, por lo que hace que unas cosas sean bellas y otras feas, ante lo cual Hippias ofrece tres respuestas.

La primera de ellas es simplemente que algo bello es *una doncella bella*¹³². Después de juzgar la respuesta como bella y brillante¹³³, Sócrates termina por refutarla, pues lo mismo podría decirse de una yegua, una lira y una olla. Además, dice Sócrates, la doncella más bella es fea en comparación con las diosas¹³⁴.

Así, Hippias intenta una nueva respuesta, diciendo que *lo bello es el oro*, pues lo feo, al adornarse con oro, parece bello¹³⁵. Entonces Sócrates pregunta si acaso, por no usar oro, es Fidias un mal artista, haciendo que Hippias admita que es lo adecuado a cada cosa lo que la hace bella, como el mármol a las esculturas¹³⁶. Y qué es lo adecuado, replica Sócrates, cuando se hace hervir una olla llena de legumbres: ¿una cuchara de oro o una de madera de higuera? Entonces Hippias debe aceptar que es más bella la cuchara de madera de higuera, pues resulta más *adecuada para su fin*.¹³⁷

Ya algo irritado Hippias lanza un tercer argumento, según el cual lo más bello para todo hombre y en todas partes es “ser rico, tener buena salud, ser honrado por todos los griegos, llegar a la vejez, dar buena sepultura a sus padres fallecidos y ser enterrado bella y magníficamente por los propios hijos”¹³⁸. Una vez más

¹³² PLATÓN. (2000). Diálogos: *Hippias Mayor. Hippias Menor*. Biblioteca Básica Gredos. Madrid: Gredos, p. 287e.

¹³³ IBID, p. 287e.

¹³⁴ IBID, p. 288-289.

¹³⁵ IBID, p. 289d.

¹³⁶ IBID, p. 290.

¹³⁷ IBID, p. 290-291.

¹³⁸ IBID, p. 291d.

Sócrates refuta el argumento, no sin antes decirle que esta vez ha contestado de un modo maravilloso: “¿No era bello para Aquiles - dice Sócrates – ser enterrado después de sus padres?”¹³⁹

Entonces Sócrates procede a plantear y luego refutar sus propios argumentos. Nótese que las respuestas propuestas por Sócrates guardan cierta correspondencia con las opiniones comúnmente aceptadas en el mundo griego, por lo que se podría pensar que uno de los objetivos del diálogo es precisamente cuestionar la validez de estas opiniones, aunque no se consiga desarrollar un argumento satisfactorio.

Comienza Sócrates proponiendo que lo bello es *lo adecuado*¹⁴⁰, lo que le resulta razonable a Hipias, que agrega que, si un hombre se pone el manto o el calzado que le convienen, aunque él sea ridículo, da mejor apariencia¹⁴¹. Ante esto Sócrates encuentra que, si en este caso es *lo adecuado* lo que hace que este hombre parezca más bello que lo que es, entonces no sería más que un engaño en relación a lo bello.¹⁴²

El segundo argumento de Sócrates es que *lo bello es lo útil*¹⁴³. Después de conseguir la aprobación de Hipias, pregunta Sócrates si el poder, útil para hacer el bien tanto como para hacer el mal, es entonces bello.¹⁴⁴ Así, nuevamente se encuentran ante un argumento incorrecto, pues no es posible calificar como bella una mala acción. Entonces Sócrates modifica su segundo argumento proponiendo que lo bello es *lo provechoso*, es decir, lo útil y potente para hacer el bien.¹⁴⁵ Sin

¹³⁹ IBID, p. 292d.

¹⁴⁰ IBID, p. 293c.

¹⁴¹ IBID, p. 294a.

¹⁴² IBID, p. 294a.

¹⁴³ IBID, p. 295c-e.

¹⁴⁴ IBID, p. 296c.

¹⁴⁵ IBID, p. 296d-e.

embargo, una vez más se ven en una encrucijada, pues concluyen que lo bello es la causa del bien, pero no el bien en sí mismo, pues lo que es causa no puede ser causa y efecto al mismo tiempo.¹⁴⁶ Este punto resulta muy interesante, pues logra aclarar de algún modo la relación entre *lo bueno* y *lo bello*, dos conceptos muy cercanos en la Grecia Clásica: “¿Nos parece bien y estaríamos dispuestos a decir que lo bello no es bueno ni lo bueno, bello?”, ante lo que Hippias responde: “No, por Zeus, no me parece bien de ningún modo” y luego Sócrates: “Por Zeus, Hippias, a mí es lo que peor me parece de todo lo que hemos dicho”.¹⁴⁷

La tercera y última respuesta de Sócrates es que *lo bello es lo que nos produce placer por medio del oído y la vista*.¹⁴⁸ Sin embargo, una vez emitido el argumento, el propio Sócrates comienza a desmentirlo, preguntándose por las razones para separar los placeres producidos por el oído y la vista de aquellos producidos por otras sensaciones, como las de la comida, la bebida, el amor y todas las demás, y si es el hecho de ser estos placeres producidos por el oído y la vista - y no otra cosa – lo que los hace bellos.¹⁴⁹ De modo que este tercer argumento, aunque atractivo, resulta también incorrecto. Ya en este punto Hippias desespera y dice:

Pues, ciertamente, Sócrates, ¿qué crees tú que son todas esas palabras? Son raspaduras y fragmentos de una conversación, como decía hace un rato, partidas en trozos.¹⁵⁰

Entonces, en la parte final y más poética del diálogo, contesta Sócrates:

De mí, según parece, se ha apoderado un extraño destino y voy errando siempre en continua incertidumbre (...) entonces oigo toda

¹⁴⁶ IBID, p. 297a-b.

¹⁴⁷ IBID, p. 297c.

¹⁴⁸ IBID, p. 298a.

¹⁴⁹ IBID, p. 298d.

¹⁵⁰ IBID, p. 304a.

clase de insultos de aquí y de este hombre que continuamente me refuta. Es precisamente un familiar y vive en mi casa. En efecto, en cuanto entro en casa y me oye decir esto, me pregunta si no me da vergüenza atreverme a hablar de ocupaciones bellas y ser refutado manifiestamente acerca de lo bello, porque ni siquiera sé qué es realmente lo bello. “En verdad, me dice él, ¿cómo vas tú a saber si un discurso está hecho bellamente o no, u otra cosa cualquiera, si ignoras lo bello? Y cuando te encuentras en esta ignorancia, ¿crees tú que vale más la vida que la muerte?” Me sucede, como digo, recibir a la vez vuestros insultos y reproches y los de él. Pero quizá es necesario soportar todo esto: no hay nada extraño en que esto pueda serme provechoso. Ciertamente, Hippias, me parece que me ha sido beneficiosa la conversación con uno y otro de vosotros. Creo que entiendo el sentido del proverbio que dice: “Lo bello es difícil”.¹⁵¹

1.4.3 La belleza como proporción y armonía

*Sobre la inmensa pizarra de una noche cerúlea,
el sueño matemático ha escrito sus diagramas.
¡Son falsas, deliciosamente falsas todas esas constelaciones!*
Bachelard.

En el siglo VI a.C. Pitágoras y su escuela cultivan una visión matemática del mundo basada en el *número*, la *proporción* y la *armonía*, vinculando la estética y las matemáticas. Para Pitágoras, al igual que para Platón y algunos filósofos presocráticos, el mundo es ordenado y obedece a leyes matemáticas, ricas en significados simbólicos y místicos: “las cosas existen porque están ordenadas, y están ordenadas porque en ellas se cumplen leyes matemáticas, que son a la vez condición de existencia y de belleza”¹⁵². Estas nociones griegas serán muy importantes en la concepción de los ideales estéticos a lo largo de la historia, y se volverán particularmente influyentes durante la Edad Media y el Renacimiento:

¹⁵¹ IBID, p. 304c.

¹⁵² ECO, Op.Cit., p. 61.

Todas las cosas que han sido construidas por la naturaleza primigenia aparecen formadas según la razón de los números. Este fue en el ánimo del Creador el principal modelo. De aquí se tomaron la multitud de los cuatro elementos, la sucesión de las estaciones, el movimiento de los astros, la rotación de los cielos.¹⁵³

De los griegos a la Edad Media y al Renacimiento, la idea de la *armonía en las artes* estaba relacionada con *la proporción y la simetría como condiciones de lo bello*. Con frecuencia esta búsqueda y exigencia en las artes hacía parte de una idea más amplia de *armonía y perfección del cosmos*. Para Platón, por ejemplo, el arte es una imitación imperfecta de la naturaleza, y ésta una imitación imperfecta del mundo ideal.

De ahí que se reconozca que con razón dijo Platón que el alma del mundo fue compuesta con conveniencia musical. En efecto, puesto que por lo que está convenientemente armonizado en nosotros percibimos en los sonidos lo que está armónicamente compuesto y con ello nos deleitamos, comprendemos que nosotros mismos estamos hechos a semejanza de esto. Amiga es, en efecto, la semejanza; odiosa y contraria la disparidad.¹⁵⁴

Una de las preocupaciones fundamentales de Pitágoras fue el estudio riguroso de la *proporción* y su relación con la *armonía musical*. Pitágoras y sus discípulos realizaron diversos experimentos para identificar las proporciones y sus relaciones con los sonidos:

Dispuso dos vasos, ambos del mismo tamaño y de la misma forma, dejó uno completamente vacío y llenó el otro de líquido hasta la mitad: al golpear a ambos obtenía el acorde de la octava. Y dejando de nuevo uno de los vasos vacíos y llenando el otro solo la cuarta parte, haciéndolos sonar obtenía el acorde de cuarta, y luego el

¹⁵³ Boecio. De aritmética. Citado por ECO, Op.Cit., p. 77.

¹⁵⁴ Boecio. De música. Citado por ECO, Op.Cit., p. 62

acorde de quinta llenando la tercera parte, porque la relación de los vacíos era en la octava de dos a uno, en la quinta de tres a dos y en la cuarta de cuatro a tres.¹⁵⁵

El escultor griego Policleto hizo en el siglo IV a.C. el *Doríforo*, el *Diadumeno* y el *Kanon*, esta última llamada así por aplicar perfectamente los principios de la proporción entre las diferentes partes de la escultura. Aunque el *Kanon* no sobrevivió, se dice que su principal principio quedaba expresado por las palabras griegas “*symmetria*”, el principio hipocrático de “*isonomia*” (equilibrio) y “*rhythmos*”. La perfección, sostenía Policleto, viene poco a poco, a través de muchos números. Según él, una estatua debía estar compuesta de “partes claramente definidas, relacionadas entre sí a través de un sistema de proporciones matemáticas expresado en términos de las ratios establecidos por Pitágoras por los intervalos perfectos de la escala musical: 1:2 (octava), 2:3 (quinta armónica), y 3:4 (cuarta armónica).”¹⁵⁶

Crisipo (...) afirma que la belleza no reside en cada uno de los elementos, sino en la armoniosa proporción de las partes, en la proporción de un dedo respecto al otro, de todos los dedos respecto al resto de la mano, del resto de la mano respecto a la muñeca, de esta respecto del antebrazo, del antebrazo respecto a todo el brazo, es decir, de todas las partes respecto a todas las otras, como está escrito en el canon de Policleto.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Teón de Esmirna. Fragmentos de los Presocráticos. Citado por ECO, Op.Cit., p. 62

¹⁵⁶ STEWART, Andrew. (1990). *Greek Sculpture*. New Haven: Yale University Press.

¹⁵⁷ Claudio Galeno. Placita Hippocratis et Platonis. Citado por ECO, Op.Cit., p. 75.

Figura 11. Diadúmeno. Policleto.



Museo Arqueológico Nacional, Atenas.

Foto: NAMA Diadumène 1.jpg, Licencia de Creative Commons

Wikipedia, Attribution ShareAlike 2.5. [15 Ene., 2007].

(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:NAMA_Diadum%C3%A8ne_1.jpg)

De la belleza matemática o divina proporción

La sucesión de Fibonacci o secuencia áurea es una conocida serie matemática comenzada en 0 ó 1, y que se forma al ir sumando los dos números anteriores, así: $1 / 1+1=2 / 2+1=3 / 3+2=5 / 5+3=8 / 8+5=13 / 13+8=21 / 21+13=34$

Los primeros números de la sucesión de Fibonacci son: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89... Una de las propiedades de la sucesión es que el cociente entre un número de la serie y el número inmediatamente anterior se estabiliza y tiende a ser constante ($3/2=1.5$, $5/3=1.6667$, $8/5=1.6$, $13/8=1.625$, $21/13=1.6154$, $34/21=1.6190$, $55/34=1.6176$, $89/55=1.6182$, etc.). Este número es 1,618033989 y se conoce como *número áureo*, número de oro, número dorado, sección áurea,

razón áurea, razón dorada, media áurea o *divina proporción*. Es representado por la letra griega *phi* (ϕ), en honor al escultor griego Fidias.

Al comparar los lados del rectángulo que se va formando a partir de los números de la sucesión se puede observar la *proporción* gráficamente:

Figura 12. Rectángulos formados a partir de la divina proporción

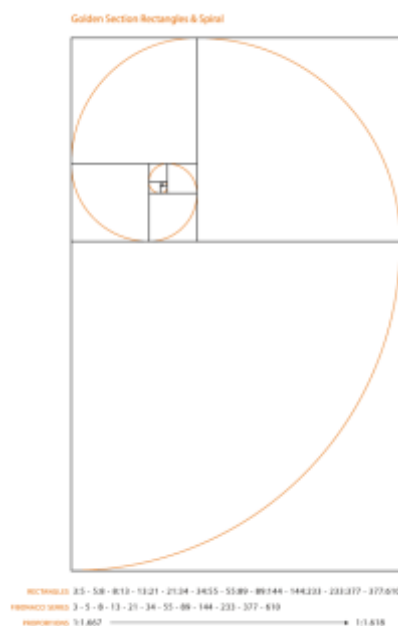


Foto: Wikimedia Commons, dominio público. [17 Ene., 2007].
(<http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Golden-Section.png>)

Las relaciones arquitectónicas en las pirámides llamadas de oro guardan las proporciones del número áureo, como las pirámides de Keops o de Gizeh en Egipto. También en la antigua Grecia se utilizó la relación áurea para establecer las proporciones de los templos y la composición de las esculturas.

Figura 13. Pirámide de Gizeh, Egipto.



Foto: Wikimedia Commons, dominio público. [17 Ene., 2007].
(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Pyramide_Kheops.JPG)

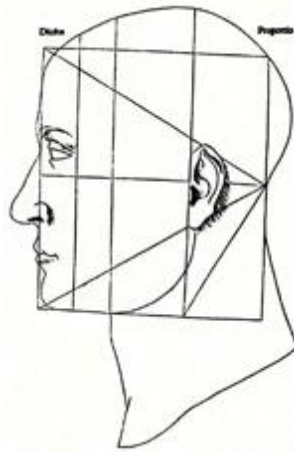
Figura 14. Fachada del Partenón mostrando una interpretación de las proporciones entre el techo y las columnas según la relación áurea.



Foto: Wikipedia, dominio público. [17 Ene., 2007].
(<http://www.freebase.com/view/guid/9202a8c04000641f800000000Z>)

Aunque el número áureo había sido estudiado desde la antigüedad, la serie fue descrita por primera vez en Europa por Leonardo de Pisa, conocido como Fibonacci (c. 1170 - 1250) y fue retomada en el Renacimiento. La proporción, la perspectiva, el estudio de los cuerpos regulares y otras ideas relacionadas con la concepción matemática del mundo se volverán fundamentales en el desarrollo de las artes en el Renacimiento. La razón áurea aparece en las obras de Miguel Ángel, Durero y Da Vinci en las relaciones entre altura y ancho de los objetos y personas.

Figura 15. “La Divina Proporción”. Luca Pacioli, ilustrada por Leonardo.



Se aplica la relación áurea al rostro humano.

Foto: Wikipedia Commons, dominio público. [17 Ene., 2007].

(http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Divina_proporzione.png)

Todas las cosas son, por tanto, bellas y en cierto modo agradables; y no hay belleza ni deleite sin proporción, y la proporción se halla en primer lugar en los números: es necesario que todas las cosas tengan una proporción numérica y, por consiguiente, “el número es el modelo principal de la mente del Creador” y el rastro principal que, en las cosas, conduce a la sabiduría.¹⁵⁸

De architectura de Marco Vitruvio Polión (Roma, siglo I a.C) es un tratado en latín conocido hoy como *Los 10 libros de Arquitectura*, en donde el autor lleva las ideas helenísticas de la proporción a las teorías de la arquitectura, las cuales ya habían sido utilizadas por los arquitectos griegos¹⁵⁹. Vitruvio sostiene que una estructura debe exhibir tres cualidades básicas: *firmitas*, *utilitas*, *venustas*, es decir, debe ser *fuerte y durable*, *útil y bella*. Según él, la arquitectura debe ser una imitación de la naturaleza. Las ideas de Vitruvio serían retomadas en el Renacimiento en las teorías de Leon Battista, Piero della Francesca, Luca Pacioli y Andrea Palladio.

¹⁵⁸ Buenaventura de Bagnorea. *Itinerarium mentis in Deum*. Citado por ECO, Op.Cit., p. 62.

¹⁵⁹ Basado en ECO, Op.Cit. y “Vitruvius” *ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA*, Op.Cit.

Para Vitruvio el desarrollo de la arquitectura le permite al ser humano comprender las proporciones de la más grande obra de arte: el cuerpo humano. Vitruvio desarrolla la idea de las proporciones del cuerpo humano, inscribiéndolo en un círculo y en un cuadrado, considerados como patrones geométricos fundamentales en el orden cósmico. El *hombre de Vitruvio* sería retomado y dibujado magistralmente por Leonardo en el Renacimiento. Realizado alrededor de 1492¹⁶⁰, se conoce también como el *Canon de las proporciones humanas*. El centro del cuadrado son los genitales y el centro del círculo es el ombligo. La relación entre el lado del cuadrado, y el radio del círculo es la *razón áurea* o *número áureo*. El ombligo, que en la adultez ocupa el centro del círculo, es también centro de gravedad y permanece inmóvil a pesar del movimiento de brazos y piernas. El dibujo está acompañado de notas en donde se explican las relaciones entre las diferentes partes del cuerpo. Esta obra es considerada como un símbolo de la simetría básica del cuerpo humano y, por extensión, del universo en su conjunto.

Figura 16. Hombre de Vitruvio (Homo quadratus). Leonardo da Vinci.

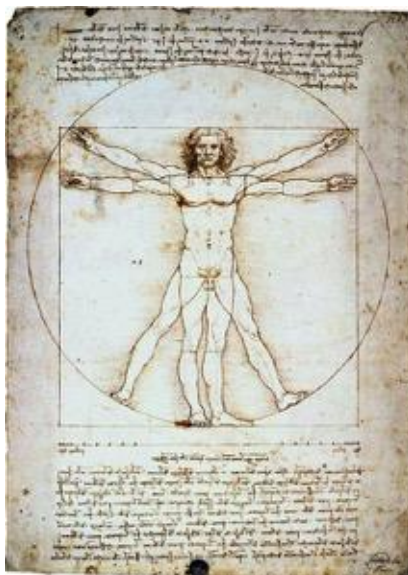


Foto: Wikimedia Commons, contenido libre. [19 Ene., 2007].
(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Da_Vinci_Vitruve_Luc_Viatour.jpg)

¹⁶⁰ Nótese la importancia histórica de la fecha.

Los autores del Renacimiento llevaron la precisión matemática y artística a su máxima expresión a través de la teoría y práctica de la *perspectiva*. La buena representación en perspectiva era realista y bella, y uno de sus objetivos era poner el arte al mismo nivel de las matemáticas. En La Última Cena, Da Vinci utilizó el número áureo para definir todas las proporciones fundamentales de los personajes y objetos de la obra, desde las dimensiones de la mesa, hasta la disposición de Cristo y los discípulos sentados, así como las proporciones de las paredes y ventanas al fondo.

Figura 17. La Última Cena. Leonardo Da Vinci.



Foto: Wikipedia, dominio público. [19 Ene., 2007].

(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Leonardo_da_Vinci_%281452-1519%29_-_The_Last_Supper_%281495-1498%29.jpg)

Contra la proporción

Aunque el David de Miguel Ángel es considerada perfecta en el sentido de las proporciones ideales del hombre (la cabeza representa un octavo del resto del cuerpo y el conjunto de la escultura mantiene el equilibrio total), no todos sus miembros guardan el sentido de las proporciones. El artista renuncia a ellas buscando una mayor expresividad. Las manos, por ejemplo, excesivamente grandes y con la marca de los tendones y venas, transmiten una sensación de fuerza.

Figura 18. David. Miguel Ángel.



Foto: Wikimedia Commons, contenido libre. [12 Feb., 2007].
(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:David_von_Michelangelo.jpg)

En la “Historia de la belleza”, Umberto Eco muestra cómo, a pesar de haberse hablado siempre de la belleza de la proporción, este uno de los ideales que ha cambiado con las épocas. Investigaciones filosóficas como la de Burke, sobre el origen de las ideas de lo sublime y lo bello (1756), niegan que la proporción pueda ser un criterio de belleza:

En cuanto a mí, muchas veces he examinado atentamente muchas de estas proporciones, y las he encontrado casi semejantes, o del todo semejantes a las de muchos sujetos, que no solo eran diferentes entre sí, sino que unos eran bellísimos y otros distaban mucho de la belleza. (...) Dicen que el cuello debería ser proporcionado a la pantorrilla, debería tener asimismo una circunferencia doble a la de la muñeca, e infinitas observaciones de este tipo se encuentran en los escritos y razonamientos de muchos. Pero ¿qué relación hay entre la pantorrilla y el cuello, o entre estas partes y la muñeca? Estas proporciones se encuentran efectivamente en los cuerpos hermosos, pero sin duda se encuentran

también en los feos, como la experiencia nos demuestra: incluso llegaría a dudar de si en algunos de los más bellos no son menos perfectas. Asignad las proporciones que queráis a cualquier parte del cuerpo humano, y yo sostengo que un pintor es capaz de hacer una figura horrenda conservándolas todas escrupulosamente, mientras que el mismo pintor puede hacer una figura bellísima sin respetar estas proporciones (...) Además, ¿cómo se ponen de acuerdo los partidarios de las proporciones del cuerpo humano? Unos quieren que mida siete cabezas, otros ocho, y otros llegan hasta diez: ¡notable diferencia para un número tan pequeño de divisiones! Y hay quienes siguen métodos diferentes para calcular las proporciones, y todos con el mismo éxito. Ahora bien, ¿estas proporciones son las mismas en todos los hombres hermosos? ¿O bien no lo son en todas las mujeres hermosas? Nadie lo dice; sin embargo, ambos sexos son sin duda susceptibles de belleza, y el femenino, de la máxima; y creo que esta ventaja difícilmente puede atribuirse a una mayor exactitud de las proporciones en el bello sexo.¹⁶¹

1.4.4 La belleza como claridad y esplendor

Respecto al color de las cosas, no es necesario discutir mucho, porque la propia vista demuestra cuánta belleza se añade a la naturaleza, cuando esta es adornada con tantos y tan diversos colores. ¿Hay algo más bello que la luz que, aun no teniendo color en sí misma, sin embargo hace aparecer los colores de todas las cosas iluminándolas? ¿Hay algo más agradable a la vista que el cielo cuando está sereno y brilla cual zafiro, y con la proporción tan agradable de su resplandor atrae la mirada y alegra la vista? El sol resplandece como el oro, la luna es pálida como el ámbar, algunas estrellas brillan como llamas, otras titilan con luz rosácea, y otras emiten de vez en cuando un fulgor ahora rosáceo, ahora verde, ahora blanco.

Hugo de San Victor. *Eruditio didascalica*¹⁶²

¹⁶¹ Citado por ECO, *Op.Cit.*, p. 97

¹⁶² Citado por ECO, *Op.Cit.*, p. 125.

El desarrollo del arte y de las ideas sobre la belleza ha estado profundamente influenciado por las creencias religiosas. Durante los primeros siglos de la Edad Media, sostiene Eco¹⁶³, estas ideas estaban caracterizadas por una tendencia a exaltar la belleza moral en desmedro de la belleza mundana o terrenal, considerada efímera, según Boecio, “como las flores en primavera”.

En el siglo XIII, Tomás de Aquino expone tres elementos (dotes) necesarios para la belleza: *integridad*, *proporción* o *armonía* y *claridad* o *esplendor*. La *integridad* está asociada a una belleza moral, y *relaciona estrechamente ética y estética* en términos de *adecuación al fin* y *colaboración mutua*, mientras que la *claridad* o *esplendor* tienen que ver precisamente con el color y la luz. Y justamente la Edad Media, considerada por muchos como una época “oscura”, es en el arte tiempo de luz y colores. De hecho, sostiene Eco, el hombre es representado en términos luminosos tanto en poesía como en pintura, mientras que las miniaturas son muy luminosas y en ellas abundan colores puros como el rojo, azul, oro, plata, blanco y verde. Es la estética de la *claritas*:

Juan Damasceno dice: “Si quitas la luz, todas las cosas quedan ignoradas en las tinieblas, porque no pueden manifestar su propia belleza”. La luz, por tanto, es “la belleza y el orden de toda criatura visible”. Y, como dice Basilio: “Tal naturaleza es creada de tal modo que no puede haber nada más agradable para el pensamiento de los mortales que de ella disfrutan. La primera palabra de Dios creó la naturaleza de la luz y dispersó las tinieblas y disipó la tristeza e hizo alegre y gozosa a toda especie”. La luz es bella por sí, porque “su naturaleza es simple, y tiene en sí todas las cosas a la vez” (...) En efecto, como dice Ambrosio: “La naturaleza de la luz es tal que su gracia no consiste en el número, la medida o el peso, como ocurre con las otras cosas, sino que consiste en el aspecto. Ella hace que las otras partes del mundo sean dignas de alabanza”.¹⁶⁴.

¹⁶³ ECO, Op.Cit.

¹⁶⁴ Roberto Grossatesta. Comentario al Hexamerón. Citado por ECO, Op.Cit., p. 126-7.

La *técnica vitral*, aunque ya existía en las iglesias románicas, se desarrolla y aprovecha especialmente durante la Edad Media. En torno a la fe cristiana se unen el color y la luz. La estructura de las catedrales góticas, con amplias ventanas y rosetones, está diseñada en función de la luz y los juegos de colores, espectáculo fascinante para el hombre medieval.

Como explica Eco¹⁶⁵, detrás de ese gusto por el esplendor y la luminosidad está la idea de *Dios como luz* y, naturalmente, *una fuerte asociación entre lo bueno y lo bello*. Por su parte, la identificación de Dios y el bien con la luz, el sol y la claridad se observa en muchas otras civilizaciones, como el Baal semítico o el Ra egipcio¹⁶⁶, y desde el mismo Platón con el sol como metáfora de sabiduría en el mito de la caverna. Esto revela un rasgo distintivo del arte, a saber, *su carácter simbólico*, propicio para la religión y la vía mística, como lo expresa el siguiente pasaje de Hildegarda de Bingen:

Vi una brillantísima luz y en ella una forma de hombre del color del zafiro que todo lo inflamaba con un fuego rutilante muy suave, y aquella espléndida luz se difundió por todo el fuego rutilante, y este fuego rutilante por aquella luz resplandeciente y aquella luz brillantísima y aquel fuego rutilante por toda la forma del hombre, produciendo un solo resplandor de única virtud y potencia. Y oí que aquella luz viva me decía: “Este es el sentido de los misterios de Dios: que se vea con claridad y se comprenda cuál es la plenitud sin nacimiento y a la que nada puede faltar, que con virtud poderosísima trazó todos los cursos de los fuertes”¹⁶⁷.

Para Schelling, tanto la mitología griega como la moderna (con Cristo) se constituyen en *poderosos símbolos cargados de energía estética*. Según él, el hombre moderno encuentra las raíces de su fe en la muerte de Cristo en la cruz.

¹⁶⁵ ECO, Op.Cit., p. 103.

¹⁶⁶ IBID, p. 103.

¹⁶⁷ Hildegarda de Bingen. Liber Scivias. Citado por ECO, Op.Cit., p. 114-7.

Cristo, sostiene Schelling, es el héroe de la modernidad, el único dios que queda ahora que los antiguos dioses se han marchado y su muerte debe reconocerse como el mito moderno supremo.¹⁶⁸

Figura 19. La Piedad. Miguel Ángel



Foto: Wikimedia Commons, contenido libre. [20 Mar., 2007].
(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:LaPieta-MichelAnge_detalle.jpg)

¹⁶⁸ Citado por GUILLET DE MONTHOUX, Op.Cit., p. 38.

1.4.5 Lo feo como contraparte de lo bello (o del cielo y el infierno)

*Me parecía que le faltaba alguna cosa a la divinidad,
en tanto que no había nada que oponerle.*

Luciano. Prometeo en el Cáucaso.

Figura 20. El Jardín de las Delicias.
Panel Izquierdo: El Jardín del Edén.
El Bosco.



Museo del Prado, Madrid.

Foto: Wikimedia Commons. Dominio Público. [2 Abr., 2007].

(http://es.wikipedia.org/wiki/El_Jard%C3%ADn_de_las_Delicias)

Figura 21. El Jardín de las Delicias. Panel Derecho.
El Infierno (también conocido como
El Infierno Musical). El Bosco.



Museo del Prado, Madrid.

Foto: Wikimedia Commons. Dominio Público. [2 Abr., 2007].

(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Hieronimus_Bosch_-_The_Garden_of_Earthly_Delights_-_Hell.jpg)

Figura 22. Saturno devorando a su hijo.
Francisco de Goya.



Wikipedia, dominio público. [2 Abr., 2007].
(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Saturno_devorando_a_sus_hijos.jpg)

Figura 23. Fresco del Infierno.
Giovanni da Modena.



Imagen de dominio público, escaneada por
el autor de Eco (2004), p. 134

Aunque habría que esperar casi hasta el siglo XX para que, con las vanguardias, se cuestionara directamente la asociación entre arte y belleza, ya desde Grecia se hablaba de lo feo, lo horrible y lo monstruoso en contraposición a lo bello. Para los pitagóricos, por ejemplo, *la armonía surge de la oposición de los contrarios*, entre los cuales solo uno de ellos representaba la perfección (la recta, el cuadrado, el orden). Sin embargo, para Heráclito y otros, la armonía suponía no la anulación sino la inclusión y tensión entre los contrarios (amor/odio, unidad/multiplicidad, paz/guerra, quietud/movimiento). Así, la armonía no era entendida como la ausencia de contrastes, sino como el equilibrio entre ellos.

En efecto, lo que es considerado deforme por sí mismo en una parte del todo, en la totalidad no solo se vuelve bello, porque está bien ordenado, sino que es también causa de la belleza general; así la sabiduría se ilumina por su relación con la insipiente, la ciencia por su comparación con la ignorancia, que es solo defecto y privación, la vida por la muerte, la luz por la oposición de las tinieblas, por la ausencia de alabanzas las cosas dignas; en resumen, todas las virtudes no solo obtienen alabanzas de los vicios opuestos, sino que sin esta confrontación no merecerían alabanzas.¹⁶⁹

La presencia de la fealdad nos invita a concebir la belleza de una manera más amplia y menos “decorosa”, a diferencia del arte preciosista y del embellecimiento. En la siguiente carta de Fernando González, escrita en marzo 19 de 1935, se puede apreciar su visión de “*la belleza de la vida*”, una belleza amplia, nutrida de “todos los instintos y todos los jugos”, en contraposición a la simple “*bonitura*”. Se trata de la respuesta a su hermano Alfonso, en la que este último anuncia la supresión de escenas y cambios de vocabulario en las dos primeras partes de ‘El Remordimiento’:

Tú extractaste mi libro, extractaste de él los himnos y las conclusiones y le pusiste camisa púdica; abandonaste la vida. Es como si hubieras cogido un árbol arrancándole las flores, para adornar una sala, ¡porque las señoras y los señores no pueden ver las raíces y las ramas! Eso se llama *enjolivement*, es el arte preciosista, cosa triste, muerta y que repugna al *gran estilo* (...) ¿Es posible coger un niño sano, vital, y quitarle las nalgas, el vientre, los pies, los órganos genitales, y decir que los ojos, solo los ojos, son presentables, son bellos? Para quien ame lo bonito, sí. Pero tal no es la belleza de la vida, animal profundo, devenir de un pasado remoto y oscuro hacia remoto y oscuro mañana, animal que se nutre de todos los instintos, de todos los jugos. El arte proviene de embriaguez causada por los instintos vitales en su cúspide. El verdadero arte

¹⁶⁹ Juan Escoto Eriúgena. De divisione naturae. ECO, Op.Cit., p. 85.

huele a semilla, a semen, a humus. Es ceiba retorcida que extiende sus raíces a los ríos, pantanos y descomposiciones. La *bonitura* es arreglo, es artificio, es planta sin raíces y mítica¹⁷⁰.

En el siglo XX la fealdad, el horror, el crimen y la injusticia se vuelven referentes importantes para el arte. Se dice, por ejemplo, que las imágenes devastadoras de los cuerpos muertos de los judíos, encontrados por las tropas rusas a su llegada a los campos de concentración nazis, son uno de los grandes referentes estéticos del siglo XX, que se pudieron ver por primera vez en “*Noche y Niebla*”, documental de Alain Resnais realizado en 1955. Por su parte “*Guernica*” de Picasso retrata el horror y la destrucción de la Guerra Civil Española, como una suerte de presagio de lo que sería la Segunda Guerra Mundial.

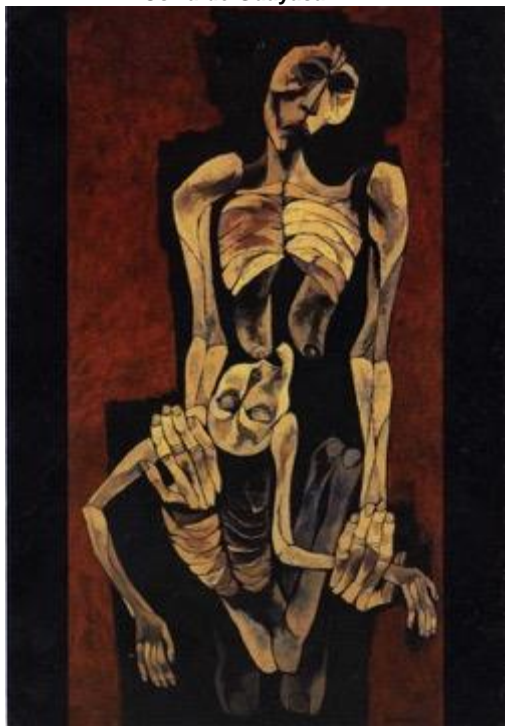
En el caso latinoamericano, los artistas no han tenido que ir muy lejos para encontrarse con sus propias formas de horror. Como lo dice el Nobel Guatemalteco Miguel Angel Asturias, incluso sin una intención política inmediata, el artista latinoamericano no puede sustraerse de su realidad:

El latinoamericano es un autor invadido por los hechos de la vida circundante. Si quisiera quedarse en su torre de marfil lo arrancarían de ella nuestra tremenda realidad, nuestros problemas vitales: seres humanos descalzos, hambrientos, careciendo de todo. Esto no se puede callar y la denuncia asume por ello un significado político¹⁷¹.

¹⁷⁰ GONZALEZ, Fernando. (1972). *El Remordimiento*. Medellín: Editorial Bedout. p. 11-12.

¹⁷¹ Citado por Giuseppe Bellini en ASTURIAS, Miguel Angel. (1986). *Leyendas de Guatemala – El Ahajadito*. Buenos Aires: Biblioteca Ayacucho, Hyspamerica Ediciones. p. 11.

Figura 24. Madre de la India (La Edad de la Ira).
Oswaldo Guayasamín.



Col. F. Guayasamín, Quito, 1988.
(Imagen escaneada a partir de una postal)

Figura 25. Lágrimas de Sangre (La Edad de la Ira).
Oswaldo Guayasamín.



Col. F. Guayasamín, Quito, 1973.
(Imagen escaneada a partir de una postal)

1.4.6 El exilio de Helena

*Deliberadamente, el mundo ha sido amputado de aquello
que constituye su permanencia: la naturaleza,
el mar, la colina, la meditación de los atardeceres.*

Camus

En “El exilio de Helena”, escrito en 1948, Albert Camus se queja así de su época: “Nosotros hemos exiliado la belleza; los griegos tomaron las armas por ella”.¹⁷² Tres años después del final de la Segunda Guerra Mundial, Camus contrasta la desesperación griega que, a través de la belleza, conducía a la tragedia, con la desesperación europea que, no exaltando más que la razón y la desmesura, se alimenta en la fealdad y en las convulsiones y, dándole la espalda a la naturaleza, se avergüenza de la belleza: “Nuestras miserables tragedias arrastran olor de oficina y la sangre que derraman tiene color de tinta imprenta”.¹⁷³ El pensamiento griego, recuerda Camus, se ha resguardado siempre en la idea de límite, no llevando nada hasta el final - ni lo sagrado ni la razón -, pero tampoco negando nada, equilibrando la sombra con la luz.¹⁷⁴ Por eso, dice, es indecoroso proclamar hoy que seamos hijos de Grecia, a menos que seamos hijos renegados.¹⁷⁵

Para Camus el artista, obligado por su naturaleza, conoce sus límites, cosa que el espíritu histórico desconoce. Por eso el fin de este último es la tiranía, mientras que la pasión del primero es la libertad: “todos cuantos luchan hoy por la libertad, combaten en último término por la belleza”.¹⁷⁶ Y no se trata de defender la belleza por sí misma, dice Camus, pues ésta no puede prescindir del hombre, y debe

¹⁷² CAMUS, Op. Cit., p. 54.

¹⁷³ IBID, p. 56.

¹⁷⁴ IBID, p. 54.

¹⁷⁵ IBID, p. 56.

¹⁷⁶ IBID, p. 59.

seguirlo aún en sus desdichas y extravíos, pero tampoco el hombre puede prescindir de la belleza, que es lo que nuestra época pretende ignorar.¹⁷⁷

Para Camus el espíritu del artista y la búsqueda de la belleza es observancia de los límites del hombre y consciencia de su condición, justamente lo que su época, que de algún modo es también la nuestra, ha querido ignorar. La belleza es, en fin, el terreno en donde volveremos a reunirnos con los griegos.¹⁷⁸

Andando por el camino de la razón Europa llegó a la sinrazón. El más poderoso y definitivo símbolo de esta paradoja es la Segunda Guerra Mundial, con la pretensión de que, al final de nuestros errores, iba a ser posible desandar los pasos y remediar los daños causados. Nuestra razón fragmentaria, atrevida y perezosa es como una máquina que, una vez encendida, se resiste a detenerse, y su inercia nos arrastra como un río turbio y violento. Cuando uno anda buscando la belleza, es decir lo imposible, siempre, en algún punto del camino, vuelve sobre la naturaleza. Volver sobre la naturaleza es volver sobre la vida y la muerte. La belleza casi nunca conviene a nuestros intereses más inmediatos, y por eso el hombre moderno ha optado por ignorarla, exiliarla o matarla.

1.5 La educación estética del hombre

Las “Cartas sobre la educación estética del hombre” de Johann Christoph Friedrich Schiller¹⁷⁹ son textos filosóficos complejos, de base kantiana, sobre la importancia de la educación estética en el ennoblecimiento del carácter del hombre y en su búsqueda de la libertad política.

¹⁷⁷ IBID, p. 59.

¹⁷⁸ IBID, p. 60.

¹⁷⁹ SCHILLER, Op. Cit.

El estudio de las cartas de Schiller no solo nos permite terminar de examinar el tema de la estética desde una perspectiva filosófica, sino también introducir la relación entre la educación estética y el mundo del trabajo. Como se podrá ver, muchas de las anotaciones de Schiller sobre su época (Revolución Francesa) y sobre la libertad política aún son vigentes y pueden ser muy fecundas a la hora de considerar el lugar de la estética en las organizaciones contemporáneas. La exaltación de la racionalidad en menoscabo de la sensibilidad que explica Schiller se puede ver también en la historia de las organizaciones y el pensamiento administrativo. El análisis de las ideas de Schiller nos permite entender por qué una organización no debe subestimar o despreciar la sensibilidad y las capacidades estéticas de sus empleados. Cuando el trabajador se ve obligado a “dejar en su casa” estas dimensiones, tanto la organización como el trabajador pierden: la organización se priva de una parte fundamental de las capacidades humanas y el trabajador queda incompleto.

El análisis de las cartas nos permite, por una parte, explorar la relación entre la estética y la formación del carácter y búsqueda de libertad política, y por otra, introducir la idea de que el *hombre estético* que describe Schiller sí puede tener un lugar en el mundo del trabajo. Mi intención es sugerir que las organizaciones, en lugar de ignorar o despreciar la sensibilidad y las capacidades estéticas de sus empleados, deben reconocerlas y propiciar su desarrollo, por ejemplo promoviendo espacios para la educación estética, lo cual les permitiría contar con personas con más carácter y, posiblemente, más capaces, autónomas, creativas, responsables y libres.

Schiller escribió las “Cartas sobre la educación estética del hombre” entre 1793 y 1794, aproximadamente cuatro años después de la Revolución Francesa. Es la época de los derechos del hombre, la ruptura con el feudalismo y la consolidación de la burguesía y el capitalismo. Schiller, aunque en un principio estuvo a favor de la Revolución Francesa, temía que los defensores de la libertad se volvieran partidarios de la tiranía. Ya en sus cartas, al igual que el resto de los intelectuales

alemanes de su época, condena la conmoción revolucionaria, que caracteriza como “una época de salvajismo y de relajación y depravación del carácter”¹⁸⁰.

Después de disculparse por poner en peligro la belleza al “desgarrar en conceptos su hermoso cuerpo” pues “toda su magia se basa en su secreto”¹⁸¹, Schiller explica su interés en ocuparse de los asuntos estéticos, pues según él, éstos consituyen el camino para “la construcción de una verdadera libertad política”¹⁸²:

Espero convencerle de que esta materia [la educación estética] es mucho menos ajena a la necesidad que al gusto de la época; que hay que emprender el camino a través de lo estético para resolver prácticamente aquel problema político, porque es a través de la belleza como se llega a la libertad. ¹⁸³

Antes que una revolución política, Schiller plantea una especie de revolución espiritual, pues considera que el ennoblecimiento del carácter, que se consigue a través de la educación estética, es el mejor camino para una verdadera revolución política. No es que no considere necesario el cambio de la sociedad por una más justa, pues le parece urgente la “verdadera libertad política”, sino que piensa que el camino estético es más certero y profundo que el del alzamiento, y que es necesaria la preparación moral y espiritual del hombre, insuficiente en una sociedad dominada por intereses utilitarios, materialistas y políticos. Solo la educación estética, dice Schiller, puede curar la decadencia de su época, pues el arte, capaz de “elevarse con noble audacia por encima de la necesidad, es hijo de la libertad, y quiere recibir sus normas de la necesidad de los espíritus y no de la indigencia de la materia”¹⁸⁴. Para Schiller, como para Goethe, el artista es el hombre verdadero.

¹⁸⁰ IBID, p. 13.

¹⁸¹ IBID, p. 27.

¹⁸² IBID, p. 27.

¹⁸³ IBID, p. 29-30.

¹⁸⁴ IBID, p. 28.

Con una formación filosófica basada en el idealismo kantiano, reconocida desde su primera carta¹⁸⁵, Schiller habla de la esencia dual de la belleza, que consta de dos impulsos: 1) el *impulso sensible*, que tiene sus raíces en la naturaleza *sensorial* del hombre (hombre físico, sentimiento, materia), y que tiende al cambio (a *estar ‘fuera de sí’* mientras la *sensación* lo domina y el tiempo lo arrastra consigo), y 2) el *impulso formal*, que tiene sus raíces en la naturaleza *racional* del hombre, (hombre moral, razón, forma), que tiende a afirmar el carácter de la persona (a *‘volver en sí’* mientras lo impulsa a la libertad). El primero produce *caos*, el otro dicta *leyes*.

Tabla 1. Impulso sensible vs. Impulso formal

Impulso sensible	Impulso formal
Hombre físico	Hombre moral
Sentimiento	Razón
Materia	Forma
Estar fuera de sí	Volver en sí

Los dos principios, dice Schiller, deben estar, al mismo tiempo, subordinados y coordinados entre sí, en un tercer carácter:

Están en acción recíproca; sin forma no hay materia, sin materia no hay forma (...) Así pues, por muy necesario que sea que el sentimiento no decida nada en la esfera de la razón, es igualmente necesario que la razón no se atreva a determinar nada en la esfera del sentimiento. Al atribuirles ya una esfera propia a cada uno de los dos, se excluye de ella al otro y se ponen límites a cada uno, que no pueden sobrepasarse sin grave perjuicio de ambos.¹⁸⁶

Es necesario, dice Schiller, quitarle la arbitrariedad al carácter físico y la libertad al moral; “concordar el primero con las leyes y hacer que el segundo dependa de las impresiones; importa alejar aquel algo más de la materia y aproximar este un tanto a

¹⁸⁵ “A decir verdad, no quiero ocultaros que, en su mayor parte, las afirmaciones siguientes descansarán sobre principios de Kant”. IBID, p. 26.

¹⁸⁶ IBID, p. 78-9.

ella para producir un tercer carácter que, relacionado con aquellos dos, formara un puente entre el dominio de las simples fuerzas y el de las leyes”.¹⁸⁷ Es difícil decidir, dice Schiller, si es la sensibilidad, que no toma *forma* alguna, o la razón, que no espera *contenido* alguno, lo que ha perjudicado más la ampliación de nuestros conocimientos:

Podría ser igualmente difícil determinar si nuestra filantropía práctica se perturba y enfría más por la violencia de nuestros deseos o por la rigidez de nuestros principios, por el egoísmo de nuestros sentidos o por el egoísmo de nuestra razón. Para convertirnos en hombres compasivos, caritativos, eficientes, tienen que unirse el sentimiento y el carácter, así como para proporcionarnos experiencia tienen que coincidir la claridad de los sentidos y la energía del entendimiento.¹⁸⁸

Así pues, es preciso respetar tanto la unidad, representada por la razón, la ley y la moral, y la diversidad, representada por la naturaleza y lo sensible. La *razón*, dice el autor, demanda unidad, pero la *naturaleza* exige diversidad, y el hombre es requerido por ambas.

Según Schiller, la libertad y la cultura estética surgen del encuentro entre el impulso sensible y el impulso formal. Esta unidad tiene su base en el *impulso del juego* del hombre. El *impulso de juego* le quita su influencia a las sensaciones, poniéndolas de acuerdo con la razón, y concilia la razón con el interés de los sentidos, poniendo al hombre en libertad, tanto física como moralmente.¹⁸⁹

El hombre, sostiene Schiller, solo actúa seriamente con lo agradable, lo bueno, lo

¹⁸⁷ IBID, p. 33.

¹⁸⁸ IBID, p. 35. Bertold Brecht, que concibió el arte como una forma para modificar la realidad y liberar al hombre, coincide con Schiller en el conflicto entre la sensibilidad y la razón: “El sentimiento y la razón han degenerado a medida que la época capitalista se acerca a su fin; entre ellos ha surgido un conflicto indeseable y estéril. Pero la nueva clase ascendente y los que luchan a su lado quieren un sentimiento y una razón en conflicto *productivo*. Nuestros sentimientos nos impelen al máximo esfuerzo de razonamiento y nuestra razón purifica nuestros sentimientos”. Citado por FISCHER, Ernst. (2001). *La necesidad del arte*. Barcelona: Ediciones Península. p. 14.

¹⁸⁹ SCHILLER, Op. Cit., p. 86.

perfecto, pero *juega* con la belleza, y por tanto, “no debe hacer con la belleza *sino jugar*, y debe jugar *solo con la belleza*”¹⁹⁰. Y agrega, “el hombre solamente juega cuando, en el sentido completo de la palabra, es hombre, y *solamente es hombre completo cuando juega*”¹⁹¹. Y es así como los griegos, guiados por esta verdad, “hicieron desaparecer de las frentes de los felices dioses tanto la seriedad y el trabajo, que arrugan las mejillas de *los mortales*, como el deleite vano, que pulimenta el rostro y le quita expresión”¹⁹².

En la emoción maravillosa de lo bello, dice Schiller, nos encontramos al mismo tiempo en el estado de mayor reposo y mayor movimiento.¹⁹³ La belleza, que tiende a suprimir los límites opuestos, devuelve la armonía al *hombre tenso* y la energía al *relajado*. El hombre *sensitivo* se ve conducido por la belleza a la *forma* y al *pensamiento*, mientras que el *espiritual* es devuelto a la *materia* y al *mundo de los sentidos*.¹⁹⁴ La belleza pues, enlaza materia y forma, dos estados opuestos:

Tenemos que partir de esta contraposición; hemos de comprenderla y reconocerla en toda su pureza y rigor (...) hacer muy bien esa unión; realizarla tan pura y plenamente, que los dos estados desaparezcan por completo de un tercero y no quede ninguna huella de la división en el todo.¹⁹⁵

Para Shiller es en este tercer estado en donde se sitúa la esencia de la belleza, se constituye la humanidad y surge la libertad; no es anarquía, sino armonía de leyes, no es arbitrariedad, sino suprema *necesidad interior*. La belleza, dice Schiller, no consiste en la *exclusión de realidades*, sino en la *inclusión absoluta de todas*, y por lo tanto no es limitación, sino infinitud¹⁹⁶:

¹⁹⁰ IBID, p. 91.

¹⁹¹ IBID, p. 92.

¹⁹² IBID, p. 92-3.

¹⁹³ IBID, p. 95.

¹⁹⁴ IBID, p. 101.

¹⁹⁵ IBID, p. 102.

¹⁹⁶ IBID, p. 103.

El impulso sensible se anima con la experiencia de la vida (...), el impulso racional despierta con la experiencia de la ley (...); y es entonces, cuando ambos llegan a la existencia, cuando se ha constituido la humanidad. Hasta que haya sucedido eso, todo ocurre en él con arreglo a su ley de la necesidad; pero ahora lo abandona la mano de la *naturaleza*; y es *asunto suyo* afirmar la humanidad que puso y abrió aquella en él. Tan pronto como los dos impulsos fundamentales opuestos son activos en él, pierden ambos su coacción, y la oposición de las dos necesidades da origen a la *libertad*.¹⁹⁷

Schiller afirma que lo bello le abre al hombre una transición *del sentir al pensar*. Esta disposición o estado intermedio, en la que la sensibilidad y la razón son igualmente activas, y el ánimo no está obligado física ni moralmente y, sin embargo, actúa en las dos esferas y hay una disposición libre, es denominado por Schiller como el *estado estético*:

Y si al estado de determinación sensible se le llama físico y al estado de la determinación racional lógico y moral, habremos de denominar este estado de la determinabilidad real y activa estado estético.¹⁹⁸

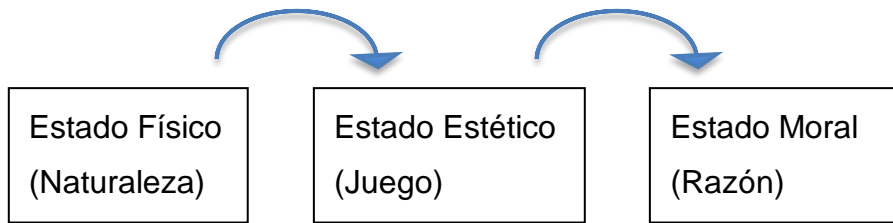
Así como hay una educación para la salud, la opinión y la moralidad, debe haber una *educación para el gusto y la belleza*, cuya finalidad es *formar nuestras fuerzas sensibles y espirituales*. Según Schiller, aunque la cultura estética por sí misma no resulta decisiva en la formación intelectual y moral, es la que permite el paso del sentimiento al pensamiento: “No hay otro camino para hacer racional al hombre sensible que hacerlo antes un hombre estético”.¹⁹⁹

¹⁹⁷ IBID, p. 111.

¹⁹⁸ IBID, p. 114.

¹⁹⁹ IBID, p. 125.

Tabla 2. Del Estado Físico al Estado Moral



El paso del estado estético (juego) al moral (razón), explica Schiller, es infinitamente más fácil que el del estado físico (naturaleza) al estético, pues, mientras que éste supone para el hombre una actividad completamente nueva, aquel puede realizarlo mediante el uso de su libertad. Para llevar al hombre estético al conocimiento y a las grandes opiniones, dice Schiller, “no se necesita más que procurarle ocasiones importantes”²⁰⁰, mientras que para llevar al hombre físico al estado estético, “hay que cambiar, en primer término, su naturaleza (...), transplantarlo a otro ambiente”²⁰¹. Por lo tanto, concluye Schiller:

Una de las tareas más importantes de la cultura es someter al hombre a la forma, incluso en su vida simplemente física, y hacerlo estético tanto como pueda alcanzar el impulso de la belleza, porque el estado moral solamente puede desarrollarse del estado estético y no del físico.²⁰²

Para Schiller, sin embargo, su época no es modo alguno ventajosa para el arte, y no se observa equilibrio alguno entre la naturaleza y la razón:

Pero ahora reina la necesidad y somete a la humanidad bajo su yugo tiránico. La utilidad es el gran ídolo del tiempo, para el que trabajan todas las fuerzas y al que han de rendir homenaje todos los talentos. En esta ruda balanza no tiene ningún peso el mérito espiritual del arte y, privado de todo estímulo, desaparece del mercado ruidoso del siglo. Incluso el espíritu filosófico de investigación arranca a la imaginación una región tras otra, y los límites del arte se estrechan a

²⁰⁰ IBID, p. 127.

²⁰¹ IBID, p. 127.

²⁰² IBID, p. 128.

medida que la ciencia amplía los suyos.²⁰³

Como romántico, Schiller dice que al comparar el carácter de su tiempo (la Revolución Francesa) con la forma antigua de la humanidad, tiene que sorprendernos el contraste que se advierte, especialmente con Grecia, una sociedad unida a todos los estímulos del arte y a toda la dignidad de la sabiduría. ¡Cuán distantemente ocurre en nosotros!, dice, en donde la especie se ha dispersado, pero no en mezclas variadas, sino en pedazos, de tal forma que hay que consultar individuo por individuo para reconstruir la totalidad de la especie.²⁰⁴ Con esa herida a la humanidad moderna, esa desunión propia del pensamiento determinista, esa ruptura del lazo íntimo de la naturaleza humana y esa división tan rigurosa de las ciencias, el conocimiento intuitivo y el racional se encerraron en sus campos hostiles, y cada cual empezó a vigilar sus límites con recelo²⁰⁵:

El hombre, al restringir su actividad a una sola esfera, se ha dado a sí mismo un amo despótico que suele concluir por oprimir las demás facultades del espíritu. Mientras una imaginación lujurante agosta los laboriosos brotes del entendimiento, el espíritu de abstracción apaga el fuego que hubiera debido caldear el corazón y encender la fantasía.²⁰⁶

Entonces, “en vez de ascender a un grado superior de vida animal, descendimos a una mecánica común y grosera”²⁰⁷. Cediendo a un artificioso mecanismo, por la reunión de infinitas partes inanimadas, se forma una *vida mecánica* del conjunto:

Eternamente encadenado a una sola partícula del todo, el hombre no se forma a sí mismo más que como tal partícula; oyendo siempre el único ruido monótono de la rueda que él impulsa, el hombre jamás desarrolla la armonía de su ser y, en vez de estampar en su

²⁰³ IBID, p. 28.

²⁰⁴ IBID, p. 42.

²⁰⁵ IBID, p. 21.

²⁰⁶ IBID, p. 21.

²⁰⁷ IBID, p. 44.

naturaleza el sello de la humanidad, se convierte en una copia de su ocupación, de su ciencia²⁰⁸.

En este punto el análisis de Schiller, aunque escrito hace más de 200 años, parece ajustarse a nuestra sociedad y a las dinámicas de sus grandes organizaciones. Según el autor, cuando la función se convierte en la medida del hombre, se va consumiendo poco a poco la vida concreta individual. La oposición entre la razón y la fantasía hace que la capacidad analítica tienda a quitarle a la fantasía su fuerza y su fuego, y por eso, dice Schiller, “el pensador abstracto tiene a menudo un corazón *frío*, porque descompone las impresiones que conmueven el alma solamente como un todo”²⁰⁹, mientras que “el comerciante tiene frecuentemente un corazón *estrecho*, porque su imaginación, encerrada en el círculo uniforme profesional, no puede extenderse a una forma distinta de representación.”²¹⁰

Schiller, sin embargo, reconoce la necesidad de esta brutal separación para el progreso de la especie, incluso entre los griegos, que cuando quisieron avanzar a una cultura superior, hubieron de renunciar a la totalidad de su ser y seguir la verdad por caminos separados. Jamás los individuos humanos tomados en conjunto, dice Schiller, y con la fuerza visual que les da la naturaleza, hubieran llegado a distinguir un satélite de Júpiter o, por medio de la más completa abstracción, elaborar una crítica de la razón pura.²¹¹ Solamente reuniendo toda la energía de nuestro espíritu en *un* foco y concentrando todo nuestro ser en una sola fuerza, dotamos de alas a esta fuerza única y la llevamos, artificialmente, más allá de los límites que parecía haberle fijado la naturaleza.²¹² Pero, también aquí, la naturaleza opone sus límites, incluso al genio universal, límites que no puede rebasar. De lo contrario “la verdad continuará haciendo mártires”:

²⁰⁸ IBID, p. 45.

²⁰⁹ IBID, p. 47.

²¹⁰ IBID, p. 47.

²¹¹ IBID, p. 49-50.

²¹² IBID, p. 49.

Por mucho que se gane para la totalidad del mundo mediante ese perfeccionamiento de las fuerzas humanas por separado, no cabe negar que los individuos a quienes alcanza sufren bajo una maldición por ese fin universal. Con ejercicios gimnásticos se forman, en verdad, cuerpos atléticos, pero la belleza solo se desarrolla con el juego libre y uniforme de los miembros. Igualmente la tensión de las fuerzas aisladas del espíritu puede producir hombres extraordinarios, pero solo el equilibrio atemperado de las mismas puede producir hombres felices y perfectos. ¿Y en qué relación estaríamos, pues, con la épocas pasadas y futuras del mundo si el perfeccionamiento de la naturaleza humana hiciera necesario un sacrificio semejante? Hubiéramos sido los vasallos de la humanidad, hubiéramos soportado por ella durante milenios un trabajo de esclavos y hubiésemos impreso a nuestra mutilada naturaleza las huellas vergonzosas de tal servidumbre... ¿puede el hombre estar destinado a desatenderse de sí mismo por ningún fin?²¹³

El legislador político, dice Schiller, puede crear el ámbito del arte y de la ciencia, pero no dominar en su interior, puede proscribir al amigo de la verdad, pero la verdad sigue existiendo; puede humillar al artista, pero no puede falsear el arte.

La apariencia solo será estética, dice Schiller, en tanto sea *sincera* e *independiente*. En cuanto sea falsa y finja realidad, no será sino “un bajo instrumento para fines materiales y no puede demostrar nada para la libertad del espíritu”.²¹⁴ Y es precisamente alejado de la necesidad y la carencia en donde se da el juego libre en el hombre: “El animal *trabaja* cuando una carencia es motivo de su actividad y *juega* cuando la plenitud de la fuerza es el motivo, cuando la vida exuberante se estimula ella misma a la actividad”²¹⁵. Entonces:

El salto anárquico de la alegría se convierte en danza; los gestos

²¹³ IBID, p. 50.

²¹⁴ IBID, p. 150. El argumento de Schiller coincide con el de la *actitud desinteresada* de Kant.

²¹⁵ IBID, p. 155.

desordenados, en graciosa mímica, llena de armonía; se despliegan los confusos sonidos de la sensación, empiezan a obedecer al compás y se inclinan al canto.²¹⁶

¿Pero existe ese estado estético en nuestra sociedad? Al final de su obra dice Schiller que, aunque *según la necesidad* este estado existe en toda alma delicada, *según los hechos* solo podrá encontrarse en unos pocos círculos escogidos, en donde...

la conducta no es dirigida por la imitación torpe de costumbres extrañas, sino por la propia naturaleza bella, donde el hombre camina a través de las relaciones más complicadas con atrevida sencillez y tranquila inocencia, y donde no tiene necesidad de menoscabar la libertad extraña para afirmar la suya ni de sacrificar su dignidad para manifestar su gracia²¹⁷.

1.6 Lo espiritual en el arte (según Kandinsky)

El pintor ruso Vasili Kandinsky, en su libro “Lo espiritual en el arte”, se refiere a la vida espiritual, a la que pertenece el arte y de la cual “el arte es uno de sus más poderosos agentes”, como el movimiento del conocimiento, que se puede representar esquemáticamente como un triángulo que se mueve lentamente hacia adelante y hacia arriba.

La vida espiritual:

La vida espiritual, a la que también pertenece el arte y de la que el arte es uno de sus más poderosos agentes, es un movimiento complejo pero determinado, traducible a términos simples, que conduce hacia adelante y hacia arriba. Este movimiento es el del conocimiento. Puede adoptar diversas formas, pero en el fondo conserva siempre el mismo sentido interior, el mismo fin.

²¹⁶ IBID, p. 158.

²¹⁷ IBID, p. 164-5.

Las razones por las que todo movimiento progresivo y ascendente tenga que realizarse “con el sudor de la frente”, a través de sufrimientos, malos momentos y penas, son oscuras. Cuando se ha alcanzado una etapa y se ha apartado más de un pedrusco del camino, una perversa mano invisible lanza sobre él nuevos bloques que parecen cerrarlo y borrarlo por completo.

Entonces surge inevitablemente un hombre en todo semejante a nosotros, pero que lleva dentro una fuerza “visionaria” y misteriosa. (...) Él ve y enseña. A veces quisiera liberarse de ese don superior que a menudo es una pesada cruz. Pero no puede. Acompañado de burlas y odios, arrastra hacia adelante y cuesta arriba el pesado y obstinado carro de la Humanidad que no se atasca entre las piedras²¹⁸

El Movimiento:

La vida espiritual, representada esquemáticamente, es un gran triángulo agudo dividido en secciones desiguales, la menor y más aguda dirigida hacia arriba. Cuanto más hacia abajo, tanto más anchas, grandes, voluminosas y altas resultan las secciones del triángulo.

El triángulo se mueve despacio, apenas perceptiblemente hacia adelante y hacia arriba; donde “hoy” se halla el vértice más alto, “mañana” estará la próxima sección. Es decir, lo que hoy es comprensible para el vértice más alto y resulta un disparate incomprensible al resto del triángulo, mañana será contenido razonable y sentido de la vida de la segunda sección.

A veces, en el extremo del vértice más alto se halla un hombre solo. Su contemplación gozosa es igual a su inconmensurable tristeza interior. Los que están más próximos a él no le comprenden; indignados le llaman farsante o loco.

En una de sus novelas, Sienkiewicz compara la vida espiritual con la natación: el que no trabaja incansablemente, y lucha sin cesar contra el naufragio, acaba por hundirse sin remedio.²¹⁹

El cambio de rumbo espiritual:

Si seguimos ascendiendo, encontramos una confusión aún mayor, como en una gran ciudad firmemente construida según las reglas

²¹⁸ KANDINSKY, Op. Cit., p. 25.

²¹⁹ IBID, p. 27-8.

matemáticas y arquitectónicas, que, de pronto, fuera sacudida por una fuerza inconmensurable. Los hombres que la habitan viven, de hecho, en una ciudad espiritual, en la que actúan de pronto fuerzas con las que no contaron los arquitectos y matemáticos espirituales. Una parte del grueso muro se ha desmoronado como un juego de naipes. Una torre, que se yergue hacia el cielo, gigantesca, construida sobre muchos pilares espirituales, delicados pero “inmortales”, yace en ruinas. El viejo cementerio olvidado se estremece. Viejas tumbas olvidadas se abren y espíritus olvidados salen de ellas. El sol construido con tanto arte muestra manchas y se oscurece. ¿Dónde están las reservas para la lucha contra las tinieblas?

En esta ciudad viven también seres sordos, atontados por una sabiduría ajena a ellos, que no oyen la caída; seres ciegos porque les ha cegado la sabiduría ajena, que dicen: nuestro sol cada vez da más luz, pronto veremos desaparecer las últimas manchas. Pero también estos hombres oirán y verán.

Más arriba todavía ya no existe miedo. Allí está en marcha un trabajo que sacude intrépidamente los pilares erigidos por los hombres. Allí están los sabios profesionales que analizan una y otra vez la materia, que no tienen miedo a ninguna pregunta, y que, finalmente, ponen en tela de juicio la misma materia sobre la que ayer descansaba todo y sobre la que se apoyaba todo el universo.²²⁰

Para Kandinsky, la “*necesidad interior*” es el principio fundamental del arte²²¹, que define como “el contacto eficaz de la forma con el alma humana” y que “nace de tres causas místicas y está constituido por tres necesidades místicas”:

1. Como creador, el artista ha de expresar lo que le es propio (elemento de personalidad)
2. Como hijo de su época, el artista ha de expresar lo que le es propio a esa época (elemento del estilo constituido por el lenguaje de la época más el lenguaje de la nación)
3. Como servidor del arte, el artista ha de expresar lo que le es propio al arte en general (elemento de lo puro y eternamente artístico)

²²⁰ IBID, p. 35-6.

²²¹ Recordemos que también Rilke se refiere a *la necesidad* como principio fundamental del arte: “una obra de arte es buena si nace de la necesidad”. RILKE, Rainer Maria. (1999). *Cartas a un joven poeta*. Bogotá: Editorial Norma. p. 16.

que pervive en todos los hombres, pueblos y épocas, se manifiesta en las obras de arte de cada artista, de cada nación y de cada época y, como elemento principal del arte, no conoce ni el espacio ni el tiempo).²²²

Sin embargo, dice Kandinsky, a veces “tienen que pasar siglos para que el sonido del tercer elemento llegue al alma de los hombres”²²³.

²²² KANDINSKY, Vasili. (1996). *De lo espiritual en el arte*. Barcelona: Editorial Paidós. p. 65-6.

²²³ IBID, p. 66.

Capítulo 2

El trabajo artesanal

*Trabajar era bueno en el sur, cortar los árboles,
hacer canoas de los troncos.
Ir por los ríos en el sur, decir canciones,
era bueno. Trabajar entre ricas maderas.*

*(Un hombre de la riba, unas manos hábiles,
un hombre de ágiles remos por el río opulento,
me habló de las maderas balsámicas, de sus efluvios...
¡Un hombre viejo en el sur, contando historias).*

*Trabajar era bueno. Sobre troncos
la vida, sobre la espuma, cantando las crecientes.
¿Trabajar un pretexto para no irse del río,
para ser también el río, el rumor de la orilla?*

*Juan Gálvez, José Narváez, Pioquinto Sierra,
como robles entre robles... Era grato,
con vosotros cantar o maldecir, en los bosques
abatir avecillas como hojas del cielo.*

*Y Pablo Garcés, Julio Balcázar, los Ulloas,
tantos que allí se esforzaban entre los días.*

*Trajimos sin pensarlo en el habla los valles,
los ríos, su resbalante rumor abriendo noches,
un silencio que picotean los verdes paisajes,
un silencio cruzado por un ave delgada como hoja.
Mas los que no volvieron viven más hondamente,
los muertos viven en nuestras canciones.*

*Trabajar... Ese río me baña el corazón.
En el sur. Vi rebaños de nubes y mujeres más leves
que esa brisa que mece la siesta de los árboles.
Pude ver, os lo juro, era en el bello sur.*

*Grata fue la rudeza. Y las blancas aldeas,
tenían tan suaves brisas: pueblecillos de río,
en sus umbrales las mujeres sabían sonreír y dar un beso.*

*Grata fue la rudeza y ese hálito de hombría y de resinas.
Me llena el corazón de luz de un suave rostro
y un dulce nombre, que en la ruta cayó como una rosa.*

*Aldea, paloma de mi hombro, yo que silbé por los caminos,
yo que canté, un hombre rudo, buscaré tus helechos,
acariciaré tu trenza oscura, —un hombre bronco—,
tus perros lamerán otra vez mis manos toscas.*

*Yo que canté por los caminos, un hombre de la orilla,
un hombre de ligeras canoas por los ríos salvajes.*

Aurelio Arturo. Rapsodia de Saulo.

Este capítulo sirve de marco teórico para introducir la relación entre el mundo de la estética y el mundo del trabajo. Se discuten las principales características del *trabajo artesanal*, entendiendo la *artesanía*, en un sentido amplio, como aquella actividad impulsada por el deseo humano de realizar bien una tarea²²⁴. Explorar la naturaleza del trabajo artesanal nos permite advertir las dimensiones estéticas de la artesanía y de las habilidades que desarrolla el artesano en la creación de una obra o la fabricación de un producto. Se verá lo sutil que es la línea que separa al *artesano* del *artista* (y al *artista* del *artesano*).

El capítulo está dividido en las siguientes partes: 1) El trabajo como castigo divino, 2) El trabajo y el arte: una raíz común, 3) El artesano, 4) El desarrollo de las habilidades y 5) La tarea del escritor.

²²⁴ Como se verá, esta definición está basada en “El Artesano” de Richard Sennett, y se discute en detalle más adelante. SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit.

Inicialmente exploro la idea del trabajo como actividad inherente al ser humano y “castigo divino” y analizo la raíz común entre el trabajo y el arte. Luego planteo una reflexión sobre la *artesanía*, entendida en un sentido amplio a partir del concepto de Richard Sennett²²⁵ en “El Artesano”. Posteriormente exploro el proceso de desarrollo de habilidades del artesano a través de la conexión entre las manos y la cabeza. Al final del capítulo presento unas reflexiones un poco más personales frente al reto que implica (para un artesano) tener que hacer bien una tarea concreta, por ejemplo un trabajo escrito, en un tiempo determinado.

Aunque, se parte de un concepto amplio de *artesanía*, para ilustrar algunas ideas me referiré a ciertos oficios artesanales tradicionales como el tejido, el soplado de vidrio y la fabricación de instrumentos musicales. Como mi trabajo en este caso ha sido *escribir*, me referiré con cierta frecuencia al oficio de la escritura, que creo que funciona muy bien como metáfora de otros oficios muy importantes en la historia del hombre, como el tejido o la construcción.

Más allá de las definiciones de *arte* y *artesanía*, supongamos por un momento que *aquel* artesano, *aquel* mecánico, *aquella* tejedora, *aquel* maestro - no cualquiera, sino *aquel*, - es un artista. ¿Pero qué es lo que lo hace artista? ¿Acaso sus manos hábiles? ¿Su experiencia? ¿Un regalo de los dioses?

2.1 El trabajo como castigo divino

En la versión bíblica (Génesis) el trabajo es una actividad inherente a la condición humana como resultado de un castigo divino después de que Adán y Eva perdieran el paraíso:

²²⁵ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit.

Por haber escuchado la voz de tu mujer y comido del árbol del que yo te había prohibido comer, maldito sea el suelo por tu causa: con fatiga sacarás de él el alimento todos los días de tu vida. Espinas y abrojos te producirá, y comerás la hierba del campo. Con el sudor de tu rostro comerás el pan, hasta que vuelvas al suelo, pues de él fuiste tomado. Porque eres polvo y al polvo tornarás.²²⁶

En Proverbios, por su parte, aparece la parábola de “El perezoso y la hormiga”, que condena fuertemente el ocio:

Vete donde la hormiga, perezoso,
mira sus andanzas y te harás sabio.
Ella no tiene jefe, ni capataz, ni amo:
Asegura en el verano su sustento,
recoge su comida al tiempo de la mies.
¿Hasta cuándo, perezoso, estarás acostado?,
¿Cuándo te levantarás de tu sueño?
Un poco dormir, otro dormir,
otro poco tumbarse con los brazos cruzados;
Y llegará como vagabundo tu miseria
y como mendigo tu pobreza.²²⁷

La idea del trabajo como una actividad inherente a la condición humana y como castigo divino también está presente en los griegos. “Los trabajos y los días” es un poema griego escrito por Hesíodo alrededor del año 700 a.C. Según Hesíodo, el trabajo es el destino del hombre y el origen de todo bien y solo trabajando arduamente podrá el hombre librarse de un destino maligno. La obra, que se lee también como una guía de consejos y sabiduría, condena el ocio, la usura y la injusticia. En el poema de Hesíodo, el trabajo es visto como el castigo de Zeus por haber sido engañado por Prometeo, al robar el fuego y dárselo a los hombres.

²²⁶ BIBLIA DE JERUSALÉN. (1976). Bilbao: Editorial Española, Desclée De Brouwer, S.A.
Gn. 3, 17-19.

²²⁷ IBID, Proverbios 6, 9-11.

Los Dioses, en efecto, ocultaron a los hombres el sustento de la vida; pues, de otro modo, durante un solo día trabajarías lo suficiente para todo el año, viviendo sin hacer nada. Al punto colgarías el mango del arado por encima del humo, y pararías el trabajo de los bueyes y de las mulas pacientes. Pero Zeus ocultó este secreto, irritado en su corazón porque el sagaz Prometeo le había engañado (...)

Acuérdate siempre de mi consejo, y trabaja, ¡oh Perses, raza de Dioses! con el fin de que el hambre te deteste y de que Deméter la de la hermosa corona, la venerable, te ame y llene tu granero; porque el hambre es la compañera inseparable del perezoso. Los Dioses y los hombres odian igualmente al que vive sin hacer nada, semejante a los zánganos, que carecen de aguijón y que, sin trabajar por su cuenta, devoran el trabajo de las abejas.²²⁸

2.2 El trabajo y el arte: una raíz común

Solo en el trabajo y con el trabajo tienen los seres vivos mucho que comunicarse.

Ernst Fischer. La necesidad del arte.

En “El Capital” Marx definió el *trabajo* como una actividad inherente a la condición humana:

El proceso del trabajo es (...) una actividad (...) que se propone adecuar las sustancias naturales a las necesidades humanas; es la condición general indispensable para el intercambio material entre el hombre y la naturaleza; es la condición perennemente impuesta por la naturaleza a la vida humana y es, por tanto, independiente de las formas de la vida social –o, mejor dicho, es común a todas las formas sociales.²²⁹

²²⁸ HESÍODO. Libro I. Recuperado de: http://www.imperivm.org/cont/textos/txt/hesiodo_los-trabajos-y-los-dias.html Accesado: 5 de Mayo de 2007.

²²⁹ Citado por FISCHER, Op. Cit., p. 23.

El *arte*, que es casi tan antiguo como el hombre, también es una forma de trabajo. Como lo explica Ernst Fischer en “La necesidad del arte”, hay una raíz común entre el *arte* y el *trabajo*, que es la intención del hombre de tomar posesión de la naturaleza y transformarla:

El trabajo es la transformación de la naturaleza. El hombre sueña también con operar mágicamente sobre la naturaleza, con poder cambiar los objetos y darles nueva forma recurriendo a medios mágicos. [El arte] es el equivalente, en la imaginación, de lo que el trabajo significa en la realidad. El hombre es desde el principio de los tiempos un mago.²³⁰

El trabajo, al igual que el arte, es una *transformación* relacionada con el *acto creativo* que tiene algo *mágico y misterioso*, como cuando transformamos la arcilla en un ladrillo o en una copa de cristal. Sin embargo, una de las diferencias fundamentales entre el *trabajo* y el *arte* es que el primero se asocia con frecuencia a la obligación y al castigo, mientras que el segundo está más asociado al juego y al placer. Mark Twain señaló esta diferencia, diciendo que “*el trabajo es todo lo que se está obligado a hacer*”, mientras que “*el juego es lo que se hace sin estar obligado a ello*”. Twain coincide con Schiller, que dice que el hombre solo actúa seriamente con lo agradable, lo bueno, lo perfecto, pero *juega* con la belleza, y por tanto, no debe hacer con la belleza *sino jugar*, y debe jugar *solo con la belleza*: “*Es así como los griegos, guiados por esta verdad, hicieron desaparecer de las frentes de los felices dioses tanto la seriedad y el trabajo, que arrugan las mejillas de los mortales, como el deleite vano, que pulimenta el rostro y le quita expresión*”²³¹.

En esta *transformación* son fundamentales los *instrumentos* de trabajo y sobre todo las *manos*, que en *ritmo* con los *ojos* y la *cabeza*, se ponen en movimiento para manipular y transformar la materia. Como explica Fischer, el hombre se hizo hombre justamente por la *mano*:

²³⁰ IBID, p. 23.

²³¹ SCHILLER, Op. Cit., p. 92-3.

La mano es el órgano esencial de la cultura, la iniciadora de la humanización. Esto no quiere decir que la mano hiciese por sí sola al hombre (...) Pero el órgano decisivo fue la mano²³². Tomás de Aquino comprendió la significación única de la mano, el *Organum organorum*, y así lo expresó en su definición del hombre: «Habet homo rationem et manum». La mano liberó a la razón y produjo la conciencia humana.

Para transformar la arcilla en un ladrillo o en una copa de cristal necesitamos las *manos*, pero también necesitamos *herramientas* o *instrumentos de trabajo*, como el horno, el crisol o las pinzas. Marx definió así los instrumentos de trabajo:

El instrumento del trabajo es una cosa o un conjunto de cosas que el obrero interpone entre él y el objeto de su trabajo y que sirve de conductor de su actividad. Utiliza las propiedades mecánicas, físicas y químicas de las cosas como otros tantos medios para ejercer poder sobre otras cosas y para someter éstas a sus objetivos²³³.

Marx explica que el uso y la fabricación de *instrumentos de trabajo* se encuentra también en otras especies animales, pero es una característica específica del proceso del trabajo humano. De ahí que Benjamin Franklin definiera al hombre como un “animal constructor de instrumentos”²³⁴.

²³² Así explica Fischer en proceso de “humanización”, en el que la liberación de las manos sería un factor decisivo: “En la naturaleza y, particularmente, en la naturaleza orgánica, no existen unas relaciones tan simples y unilaterales de causa y efecto. Un sistema de complicadas relaciones – una nueva cualidad- siempre surge de una serie de diversos efectos recíprocos. El paso de un determinado organismo biológico a la etapa arborícola favoreció el desarrollo de la visión a expensas del olfato; la contracción del morro facilitó un cambio en la posición de los ojos; la criatura, equipada con un sentido de la vista más agudo y preciso, tuvo necesidad de mirar en todas direcciones y esto condicionó la postura erecta; los miembros anteriores quedaron libres y el cerebro se desarrolló con la postura erecta del cuerpo; todo esto más los cambios en la alimentación y otras circunstancias contribuyeron a crear las condiciones necesarias para que el hombre se hiciese hombre.” FISCHER, Op. Cit., p. 25

²³³ Citado por FISCHER, Op. Cit., p. 24.

²³⁴ Citado por FISCHER, Op. Cit., p. 24.

Sin embargo, como lo explicó el arqueólogo Gordon Childe en *The Story of Tools*, son las *manos, conectadas con los ojos y el cerebro*, las que le permitieron al hombre aprender a fabricar instrumentos o herramientas de trabajo a través de un lento proceso de *prueba y error*:

Los hombres pueden fabricar instrumentos porque sus pies delanteros se han convertido en manos, porque al ver un mismo objeto con ambos ojos pueden calcular las distancias con gran exactitud y porque un sistema nervioso muy delicado y un complicado cerebro les permiten controlar los movimientos de la mano y del brazo en acuerdo y ajuste precisos con lo que ven con ambos ojos. Pero los hombres no saben fabricar ni utilizar los instrumentos por un instinto innato; deben aprenderlo con la experiencia, con la prueba y el error²³⁵.

A pesar del papel protagónico de las manos, los ojos y el cerebro, en el trabajo está implicado todo el cuerpo. En muchos oficios tradicionales la relación con el cuerpo es muy evidente; el trabajo está en el cuerpo y el cuerpo en el trabajo, como lo muestra el siguiente fragmento de “*Los trabajos y los días*” de Hesíodo, que invita a tener siempre un ánimo laborioso y a escoger los momentos propicios para realizar los trabajos de acuerdo con los ciclos de la naturaleza:

Al salir las Pléyades, hijas de Atlas, comienza la recolección, y la labranza cuando ellas se ocultan. Se ocultan durante cuarenta días y cuarenta noches; y cuando el año va corrido, aparecen de nuevo en el momento en que se afila el hierro. Tal es el uso campestre entre los que cultivan las tierras fértiles de los profundos valles, lejos del mar retumbante. Debes estar desnudo cuando siembres, desnudo cuando labres, desnudo cuando coseches, si quieres llevar a cabo los trabajos de Deméter en el momento propicio, si quieres que cada cosa crezca en su estación, y si no quieres, careciendo de todo, ir a

²³⁵ Citado por FISCHER, Op. Cit., p. 26.

mendigar en moradas extrañas, sin recibir nada. Así fue como viniste a mí ya; pero yo no te daré cosa alguna, ni añadiré más regalos. (...) Ten en tu morada todos los instrumentos necesarios, con el fin de que no hayas de pedírselos a otros y de que no carezcas de ellos si se te rehúsan; porque entonces pasará el tiempo y el trabajo quedará por hacer. No dejes nada para el día siguiente, ni para el otro día, porque el trabajo diferido no llena el granero. (...)

Compra dos bueyes de nueve años. Cuando están en el término de la juventud, se hallan pletóricos de fuerza y son excelentes para el trabajo. No se querellarán, rompiendo el arado en el surco y dejando la labor sin acabar. Que los siga un hombre de cuarenta años, habiendo comido cuatro partes de un pan cortado en ocho pedazos. Él cuidará de su labor y trazará un surco derecho, porque no mirará a sus compañeros y se entregará por entero al trabajo. (...) Escucha con atención el graznido de la grulla que todos los años chilla desde lo alto de las nubes. Da la señal de la labor y anuncia el invierno lluvioso. Entonces se desgarrá el corazón del hombre que no preparó sus bueyes.²³⁶

La teoría administrativa y las propias organizaciones han subestimado la importancia del cuerpo en el trabajo. Mientras que en los oficios artesanales tradicionales es imposible pensar en el trabajo sin el cuerpo, en muchos escenarios del trabajo contemporáneo hay una objetivación del cuerpo²³⁷ o éste se asume inexistente, como si los *hombres-organización* no tuvieran cuerpos, o como si el cuerpo no fuera importante. En el peor de los casos, el cuerpo se fragmenta (por ejemplo separando la mano y la cabeza) y poco a poco se vuelve pedazos.

Aunque recientemente en algunas organizaciones ha habido cierto interés por temas como la *ergonomía*, se trata de una preocupación muy limitada, en donde generalmente solo se busca prevenir y manejar problemas físicos puntuales asociados a la actividad laboral. El desconocimiento del cuerpo (y hasta su

²³⁶ HESÍODO, Op. Cit.

²³⁷ URIBE, Beatriz (2006). *La objetivación del cuerpo, un dispositivo de poder en las organizaciones*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.

negación) obviamente no es exclusiva del mundo laboral; por el contrario, ha sido parte de la cultura occidental, y tiene raíces históricas muy profundas²³⁸. Richard Sennett, en “*Carne y Piedra: El cuerpo y la ciudad en la civilización occidental*”, propone una historia de la ciudad contada a través de la experiencia corporal de las personas, en la que concluye que:

La civilización occidental ha tenido un problema persistente a la hora de honrar la dignidad del cuerpo y la diversidad de los cuerpos humanos... El triunfo del movimiento individualizado en la formación de las grandes ciudades del siglo XIX condujo al dilema con el que vivimos ahora: el cuerpo individual que se mueve libremente carece de conciencia física de los demás seres humanos²³⁹.

El estudio de la artesanía y el desarrollo de las habilidades ponen en primer plano la importancia del cuerpo en el trabajo y en las organizaciones. El cuerpo es fundamental aún en oficios que *aparentemente* no lo necesitan, como quienes trabajan *sentados* frente a un computador. La teoría administrativa se ha imaginado a un hombre abstracto, como si el cuerpo, los sentimientos, las destrezas y la sensibilidad fueran un ropaje que el trabajador se quita cuando entra a la organización. Sin cuerpo nada podemos hacer, y mucho menos pensar.

2.3 El artesano

Como lo explica Richard Sennett²⁴⁰ en “El artesano”, aunque el término “artesanía” a veces se aplica para referirse a un modo de vida que se desvanece con la sociedad industrial o para designar el trabajo *manual* realizado por una persona en el que cada pieza es distinta a las demás (diferenciándolo del trabajo en *serie* o

²³⁸ Ver: SENNETT, Richard. (1997). *Carne y Piedra: El cuerpo y la ciudad en la civilización occidental*. Madrid: Alianza Editorial.

²³⁹ IBID, p. 17.

²⁴⁰ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 20.

industrial), éste también puede usarse para designar, en un sentido amplio, *el impulso humano de hacer las cosas bien*²⁴¹:

“Artesanía” designa un impulso humano duradero y básico, el deseo de realizar bien una tarea, sin más. La artesanía abarca una franja mucho más amplia que la correspondiente al trabajo manual especializado. Efectivamente, es aplicable al programador informático, al médico y al artista²⁴².

Según Sennett, no se entiende bien la artesanía si se le equipara únicamente a las habilidades manuales. Desde esta concepción, la artesanía incluye no solo el trabajo manual especializado, sino cualquier actividad susceptible de mejorar con la práctica hasta volverse un oficio cualificado, como por ejemplo la escritura, el tejido, la cocina o la medicina. En un sentido aún más amplio, dice Sennett, el término se puede aplicar a la capacidad humana para conducir la vida con habilidad.

Homero utiliza la palabra *demioergoi* para referirse a los artesanos, término compuesto a partir de *demios* (público) y *ergon* (productivo). Como explica Sennett²⁴³, los *demioergoi* no eran ni aristócratas ni esclavos, sino que ocupaban una franja social aproximadamente equivalente a la clase media, contaban con reconocimiento social y político y eran honrados como civilizadores, como lo evidencia el himno homérico a Hefesto. No solo los trabajadores manuales calificados como los alfareros eran *demioergoi*, sino también los médicos, los magistrados inferiores, los cantantes o los heraldos. Era frecuente dirigirse en público a los *demioergoi* con los nombres de sus profesiones, lo que nos muestra el carácter impersonal y anónimo de la artesanía.²⁴⁴

²⁴¹ Según Sennett, la palabra artesanía “designa un impulso humano duradero y básico, el deseo de realizar bien una tarea, sin más.” SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 20.

²⁴² IBID, p. 20.

²⁴³ IBID, p. 34.

²⁴⁴ IBID, p. 34.

Aristóteles, por su parte, usa el término *jeirotejnon* para referirse a los artesanos, que es mucho más restringido, pues *jeirotejnon* significa simplemente *trabajador manual*. Con una visión bastante despectiva, dice en su *Metafísica* que los arquitectos son más admirables que los artesanos, “pues tienen más conocimientos y son más sabios, porque conocen las razones de lo que hacen”²⁴⁵.

Con una visión más positiva del artesano, Platón se refirió a la habilidad artesanal como *poiéin*, que viene de *poiesis*, que significa *hacer*. La palabra *poiesis* se utilizaba para denominar la poesía o cualquier trabajo artesanal o actividad creativa. El poeta británico Dylan Thomas se refiere justamente a esa antigua asociación entre poesía y artesanía en uno de sus poemas, describiendo al escritor como un artesano de las palabras:

Me gusta tratar las palabras como el artesano trata la madera, la piedra o lo que sea, tallarlas, labrarlas, moldearlas, cepillarlas y pulirlas para convertirlas en diseños, secuencias, esculturas, fugas de sonidos que expresan algún impulso lírico, alguna duda o convicción espiritual, alguna verdad vagamente entrevista que tenga que alcanzar y comprender²⁴⁶.

Platón también se refirió al *areté* como el *patrón de excelencia* implícito en todo acto²⁴⁷. El *areté* era uno de los conceptos centrales de la doctrina ética tanto de Platón como de Aristóteles. La raíz etimológica del término es *aristós* (mejor), que designa el cumplimiento acabado del propósito o función. El *areté* es la aspiración que impulsa al artesano a *hacer bien su trabajo* y a *esforzarse por mejorar*.

²⁴⁵ IBID, p. 35.

²⁴⁶ THOMAS, Dylan. (1976). *Manifiesto poético*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Caledonia. p. 89-100.

²⁴⁷ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 36.

2.3.1 Hefesto, patrón de los artesanos

Hefesto²⁴⁸ era el dios griego del fuego y de la forja, y patrón de los artesanos, especialmente aquellos que trabajaban con metales. Se corresponde con Vulcano en la mitología romana, dios del fuego y los volcanes²⁴⁹. Hefesto nació feo y cojo, por lo cual Hera, su madre, lo arrojó al mar. Después de caer durante nueve días y nueve noches, dos diosas del mar lo recogieron y lo cuidaron en la isla de Lemnos, en donde creció hasta convertirse en un maestro artesano. Hefesto fabricó muchos de los accesorios que aparecen en la mitología griega, como el casco y las sandalias de Hermes, la armadura de Aquiles, el carro de Helios, el arco y las flechas de Eros y la égida y los rayos de Zeus.

El himno homérico a Hefesto es una de las celebraciones más antiguas de la artesanía:

A Hefesto, famoso por su industria, canta, Musa de voz sonora, el que junto a Atenea, la de ojos de lechuza, oficios ilustres enseñó a los hombres que moran sobre la tierra, quienes antes en grutas de las montañas habitaban como fieras. Pero ahora, habiendo aprendido oficios gracias a Hefesto, famoso por su ingenio, con holgura, en tanto se suceden los años, su vida pasan sin cuidado, en sus propias casas²⁵⁰.

²⁴⁸ Basado en GRAVES, Op. Cit., y "Hefesto" MICROSOFT ENCARTA, Op. Cit.

²⁴⁹ "Hefesto" MICROSOFT ENCARTA, Op. Cit.

²⁵⁰ Citado por SENNETT, Richard. *El Artesano. Op. Cit.*, p. 34.

Figura 26. Vulcano forjando los rayos de Júpiter. Rubens.



Wikipedia. Dominio público.
http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Rubens_-_Vulcano_forjando_los_rayos_de_Júpiter.jpg

Figura 27. La Fragua de Vulcano. Diego Velázquez.



Velázquez da su visión sobre los dioses, enseñando los oficios y transformando a los hombres en campesinos o artesanos.

Wikimedia Commons, contenido libre. [5 May., 2007]
(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Diego_Velasquez,_the_Forge_of_Vulcan.jpg)

Como lo explica Richard Sennett²⁵¹ en “El Artesano”, el himno honra como civilizadores a los artesanos por *combinar la cabeza y la mano* y por haber sacado a la gente de su aislamiento. La admiración por quienes sabían combinar la cabeza y la mano se corresponde con el ideal griego del equilibrio mente-cuerpo, mientras que la idea de que la artesanía sacó a los hombres de su aislamiento nos muestra la naturaleza social del trabajo, pues desde los primeros griegos los oficios y la comunidad se consideraron indisolubles.

Figura 28. Templo de Hefesto en Atenas.



Licencia de Documentación Libre GNU.
(<http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Hephaistos.temple.AC.01.jpg>)

2.3.2 Hacer es pensar

La idea central de “El artesano” de Richard Sennett es que en el trabajo artesanal, entendido en un sentido amplio como el impulso humano a hacer las cosas bien, “*hacer es pensar*”. Esta forma de ver al artesano contrasta con la idea de que personas como los obreros u operarios, que “producen cosas” y “trabajan con las manos”, no saben lo que hacen, o con la concepción tradicional del *Animal laborans*, que menosprecia al hombre práctico volcado sobre su trabajo,

²⁵¹ IBID, p. 34

imaginándolo como “una bestia de carga” o como “un siervo condenado a la rutina”²⁵².

Como lo explica Sennett, el carácter distintivo del *pragmatismo*, que ha tratado de vincular la filosofía a las prácticas concretas de las artes y las ciencias, es la búsqueda de problemas filosóficos en la vida cotidiana. A diferencia del marxismo, que se ha enfocado en el trabajador y en la influencia de las normas sociales, los intereses económicos y las convicciones religiosas, el pragmatismo se ha interesado en el trabajo y en las cosas en sí mismas. El espíritu del pragmatismo queda bien expresado en las palabras del poeta estadounidense William Carlos William cuando dijo que “solo debería haber ideas en las cosas”.²⁵³

Los pragmatistas reivindican los oficios artesanales o manuales, explicando que en la producción de objetos materiales están plenamente integrados el pensar y el sentir. Como lo explica Sennett, la gente puede aprender de sí misma a través de las cosas que produce, pues la cultura material, que generalmente “desprecia las telas, los tableros de circuito o el pescado al horno como objetos dignos de consideración en sí mismos”, nos muestra todo lo que los seres humanos somos capaces de hacer, tanto para lo mejor como para lo peor.²⁵⁴

2.3.3 El artesano en la Enciclopedia de Diderot

Uno de los grandes referentes de la expresión “Artes y Oficios” es la *Enciclopedia o Diccionario de Artes y Oficios* de Diderot, considerada como una biblia de la

²⁵² IBID, p. 17.

²⁵³ IBID, p. 182.

²⁵⁴ IBID, p. 19.

artesanía y un símbolo de la Ilustración²⁵⁵. Se trata de treinta y cinco volúmenes, publicados entre 1751 y 1772, en donde se describen en detalle, con palabras e imágenes, los procesos mediante los cuales se hacen las cosas. Como es apenas lógico para un proyecto de la Ilustración, Diderot exalta la nobleza que hay en *cualquier trabajo bien hecho*, poniendo en el mismo lugar los oficios manuales y los trabajos intelectuales. No en vano en la *Enciclopedia* aparecen en orden alfabético los trabajos manuales y los oficios supuestamente superiores, sugiriendo así su equivalencia ética:

En francés, roy (rey) tiene su sitio junto a rôtiisseur (asador de carnes rojas y aves), de la misma manera que, en inglés, knit (tejer) viene a continuación de king (rey). Como observa el historiador Robert Darnton, la Enciclopedia consideraba estos acoplamientos como algo más que afortunadas casualidades, pues rebajaban la autoridad de un monarca hasta hacerla aparecer como algo vulgar...Diderot y sus colegas celebraban la vitalidad de aquellos a quienes se juzgaba socialmente inferiores, antes que demorarse en sus sufrimientos.²⁵⁶

Como lo señala Sennett, mientras que en *Los trabajos y los días* Hesíodo presenta el trabajo como una lucha heroica, las ilustraciones de la *Enciclopedia* reflejan un sentimiento de paz y satisfacción serena ante el trabajo bien hecho.²⁵⁷ El valor de los oficios que reivindica Diderot en la *Enciclopedia* me recuerda lo que me decía mi padre sobre los oficios cuando yo era pequeño: “*Si lo que quiere es ser carpintero, sea un buen carpintero. Haga lo que quiera, pero hágalo bien*”.

²⁵⁵ IBID, p. 116.

²⁵⁶ IBID, p. 118.

²⁵⁷ IBID, p. 120.

La expresión “Artes y Oficios”, al agrupar estos dos conceptos, nos invita a pensar en un diálogo entre estos dos universos. Sin embargo, como lo veremos más adelante, el pensamiento administrativo y el mundo empresarial contemporáneo han visto las artes y los oficios como dos universos ajenos. La unidad de las artes y los oficios, expresada en el espíritu del artesano como el deseo de hacer bien las cosas, se ha roto.

El artesano pensante, que con la práctica mantiene el diálogo entre la mano y la cabeza, tiene algo del primer hombre que se miró la mano, fabricó una herramienta y se fascinó cuando encontró un ritmo. El diálogo entre la mano y la cabeza es constitutivo del ser humano; aquí está una de las claves del acto de magia que nos permite crear algo. Cuando ese diálogo se rompe sufre la cabeza y sufre el espíritu. El hombre deja de ser un creador para convertirse en un simple productor, desmoralizado, que trabaja como un autómatas porque ha perdido el deseo de hacer bien las cosas.

2.3.4 Artista y Artesano

Históricamente las diferencias entre *arte* y *artesanía* empiezan a aparecer a finales de la Edad Media y se consolidan en el Renacimiento, en donde se dignifica la actividad y función social del artista.

Una de las diferencias más evidentes entre los artistas y los artesanos es de orden numérico, pues hay muchísimos más artesanos que artistas. Esto está relacionado con el estatus social: mientras que el artista ha gozado de cierto reconocimiento, el artesano ha ocupado un lugar más marginal en la sociedad y en muchas épocas ha sido considerado, cuando mucho, como un “artista de segunda categoría”. Esta diferencia se ha reflejado en la distinción histórica entre bellas artes y artes mecánicas.

Más allá de esto, es cierto que la *artesanía* se asocia más a la *técnica* y el *arte* a la *expresión*. Sin embargo, como lo anota Sennett, esta diferencia es más bien aparente pues, en términos prácticos, no puede haber arte sin artesanía, ya que todo arte implica una dimensión técnica.

Sennett propone una diferencia un poco más clara, según la cual el *artesano* tiende a estar más volcado *hacia fuera*, en una práctica más colectiva y anónima, mientras que el *artista* está más volcado *hacia dentro*, aspirando a la originalidad desde un trabajo más solitario.²⁵⁸ Aunque en el trabajo artesanal también hay originalidad e innovación, ésta generalmente se da más lentamente, con frecuencia como resultado de un esfuerzo más colectivo²⁵⁹.

Uno de los planteamientos de esta investigación es que las fronteras entre el artista y el artesano, y entre las artes y los demás oficios, son mucho más difusas de lo que se suele creer. Detrás del artista, invisible, hay un buen artesano, y detrás del buen artesano, aún más invisible, hay un artista; es la misma mano entrenada, la misma mirada concentrada y el mismo impulso vital.

2.4 El desarrollo de las habilidades

Toda artesanía se funda en una habilidad desarrollada en alto grado. Como explica Sennett, de acuerdo con una medida de uso común, se estima que se necesitan diez mil horas para desarrollar habilidades complejas que se arraiguen

²⁵⁸ Para las afirmaciones anteriores Sennett se apoya en *Nacidos bajo el signo de Saturno* de Margot y Rudolf Wittkower, en donde se narra el surgimiento del artista a partir de la comunidad medieval de artesanos. De acuerdo con el estudio de los Wittkower, una de las claves del surgimiento del artista es el privilegio que la sociedad moderna concede a la subjetividad. SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 87.

²⁵⁹ IBID, p. 87.

con la profundidad suficiente, de modo que se puedan utilizar sin esfuerzo y que se conviertan en *conocimiento tácito*²⁶⁰. Esto significa que se necesitan aproximadamente tres horas de práctica diaria durante diez años para convertirse en un experto en un oficio, como por ejemplo maestro carpintero o músico. La cifra de las diez mil horas, explica Sennett, aparece en estudios sobre compositores, jugadores de baloncesto, escritores de ficción o patinadores sobre hielo, y concuerda con el período de aprendizaje en el taller medieval en oficios como la orfebrería, cuya maestría requería una experiencia de cinco horas diarias durante siete años²⁶¹.

2.4.1 La mano

Como explica Sennett, “las manos son las partes de las extremidades humanas que realizan los movimientos más variados y controlables a voluntad”.²⁶² Para que los hombres podamos *asir*, *coger*, *tocar* y *soltar* cosas fue necesario un largo diálogo evolutivo entre la mano y el cerebro. Por ejemplo para poder *asir* cosas y manipular herramientas fue necesaria la oposición física entre el pulgar y los otros dedos.²⁶³ La etnóloga Mary Marzke hizo la distinción de las tres formas básicas que tenemos los humanos para *asir* las cosas: 1) Coger el objeto entre la punta del pulgar y el índice, 2) Depositar el objeto en la palma y hacerlo girar empujándolo y masajeándolo entre el pulgar y los otros dedos (estas dos formas de prensión las pueden realizar también los primates avanzados, aunque no tan bien como nosotros) y 3) Ahuecar la mano - como cuando se sostiene una pelota -

²⁶⁰ IBID, p. 304

²⁶¹ IBID, p. 304

²⁶² IBID, p. 185. Lo que sigue está basado en SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 185-190.

²⁶³ Ver “*El pulgar del panda*” de Stephen Jay Gould para una explicación completa de la importancia del pulgar oponible. JAY GOULD, Stephen. (2006). *El pulgar del panda*. Barcelona: Editorial Crítica.

con el pulgar y el índice en oposición al objeto. Esta última forma, que es la más desarrollada en el ser humano, es clave, pues al hacer presión con los dedos y ahuecar la mano, podemos sostener firmemente un objeto en una de las manos mientras trabajamos en él con la otra²⁶⁴.

En la *prehensión*, que es el término técnico que se usa para la habilidad de coger las cosas, hay una *acción preparatoria*. Cuando vamos a coger un vaso o una pelota, el cuerpo, antes del momento del contacto, se prepara para cogerlo, por ejemplo ahuecando la mano para anticiparse al tacto. La prehensión, explica Sennett, “pone en evidencia una actitud vigilante, un compromiso y la asunción de riesgos en el acto de anticipar el futuro”.²⁶⁵

Por último está la habilidad de *soltar*, muy importante para las personas que desarrollan una técnica manual avanzada como tocar el piano:

Solo es posible tocar con rapidez y limpieza si se aprende a soltar una tecla del piano o retirar el dedo de una cuerda o de un pistón. De la misma manera, desde el punto de vista mental, necesitamos aprender a tomar distancia de un problema, a soltarlo, en general por un tiempo, para apreciar mejor de qué se trata y volver luego a cogerlo con una nueva actitud.²⁶⁶

Sennett nos muestra cómo el lenguaje refleja el diálogo evolutivo entre la mano y el cerebro. En inglés la palabra “*grip*” (prender, asir, coger, agarrar) se usa tanto para describir el acto físico de “coger algo” como para describir situaciones intelectuales como “*get a grip*” (dominarse), “*coming to grips with an issue*” (luchar con un problema). Algo similar ocurre con “*catch*” (“coger”, “agarrar”), que al igual

²⁶⁴ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 187

²⁶⁵ IBID, p. 191

²⁶⁶ IBID, p. 188

que en español, se usa para referirse tanto al acto físico de *coger* algo como al acto intelectual de comprender (“coger una idea”, “entender algo”)²⁶⁷.

2.4.2 La mano y el ojo

Como lo explica Sennett²⁶⁸, la neurología nos ha mostrado que los diferentes miembros u órganos sensoriales no tienen canales neuronales independientes hacia el cerebro, como se creía anteriormente, sino que hay una red neuronal entre ellos, permitiendo, entre otras cosas, coordinar la vista y el tacto:

Una red neuronal de ojo-cerebro-mano hace posible el funcionamiento coordinado del tacto, la prensión y la vista. Por ejemplo, la información almacenada sobre el acto de sostener una pelota en la mano ayuda al cerebro a interpretar una fotografía bidimensional de una pelota: la curva de la mano y la sensación del peso de la pelota en ella ayudan al cerebro a pensar en tres dimensiones, a ver en su totalidad esférica un objeto que sobre el papel es plano.²⁶⁹

Para desarrollar una habilidad en el deporte, como en la música y el trabajo, la mano y el ojo aprenden literalmente a *jugar con el error*. Con mi hijo he podido vivir de cerca el proceso de aprendizaje de habilidades deportivas: lanzar y agarrar una pelota, manejar una raqueta, montar en bicicleta, patear un balón. Aunque a veces parezcan sencillas, son habilidades difíciles de aprender y se necesita mucha práctica para alcanzar los diferentes niveles de maestría. Por ejemplo para aprender a agarrar una pelota hay que ir calibrando los movimientos a través de la repetición. Si se cierran las manos antes de tiempo la pelota se cae, entonces hay que corregir. En este proceso los ojos y el cerebro les indican a las manos cuándo

²⁶⁷ IBID, p. 188

²⁶⁸ IBID, p. 188

²⁶⁹ IBID, p. 188

y cómo cerrar. La calibración fina, que es el lugar en donde se experimenta el error, se da en la yema de los dedos, que deben sentir la pelota para poder apretarla con la fuerza necesaria en el momento preciso.

Todo esto lo ha experimentado *jugando*, porque a mi hijo, como a todos los niños, lo que más le gusta hacer en la vida es *jugar*. Pero de cierta forma ha sido un juego “muy en serio”: como cualquier arte, aprender un deporte exige la concentración de un guerrero, con la respectiva cuota de sudor y sufrimiento.

Todo buen artesano mantiene un diálogo entre unas prácticas concretas y el pensamiento; este diálogo evoluciona hasta convertirse en hábitos, los que establecen a su vez un ritmo entre la solución y el descubrimiento de problemas (...) La conexión entre la mano y la cabeza se advierte en dominios aparentemente tan distintos como la albañilería, la cocina, el diseño de un patio de recreo o la ejecución musical al violonchelo, pero todas estas prácticas pueden fracasar o no desarrollarse plenamente. No hay nada inevitable en lo tocante a la adquisición de una habilidad, de la misma manera en que no hay nada irreflexivamente mecánico en torno a la técnica misma.²⁷⁰

Al igual que el deportista, el músico, tiene que estar dispuesto a cometer errores, tocando notas erróneas para, solo así, poder tocar las correctas:

La disminución del temor a cometer errores es decisiva en nuestro arte, pues el músico que está tocando en el escenario no puede detenerse, paralizado, si comete un error... la técnica musical se desarrolla a través de una dialéctica entre la manera correcta de hacer algo y la disposición a experimentar mediante el error... para corregir, tenemos que estar dispuestos a permanecer más tiempo en el error –más aún, tenemos que desearlo–, a fin de comprender plenamente qué falló en la preparación inicial.²⁷¹

²⁷⁰ IBID, p. 21

²⁷¹ IBID, p. 198-200

Aunque en el fútbol se cambia la mano por el pie, también hay que aprender a jugar con el error. Cuando uno pone el pie muy abajo y tira el cuerpo hacia atrás, el balón se va muy arriba, entonces uno corrige poniendo el pie un poco más arriba y tirando el cuerpo un poco más hacia delante. Si se le pone más fuerza todo cambia, así que hay que estar muy concentrado y practicar mucho, corrigiendo cada vez para mejorar el golpe. El deportista, el músico y el artesano aprenden con el error y la repetición.

2.4.3 La coordinación y cooperación entre las manos

Otra cuestión importante en el aprendizaje de habilidades es la coordinación y cooperación que hay que desarrollar entre los dedos y entre las dos manos²⁷². Como explica Sennett, la fuerza, habilidad y flexibilidad de cada dedo es diferente, lo cual exige un trabajo de coordinación y cooperación, de modo que los dedos más fuertes y flexibles le ayuden a los más débiles y rígidos. Esto se puede ver en el aprendizaje del piano: en la música más sencilla, los dedos cuarto y quinto de la mano derecha (anular y meñique) se encargan de la melodía, mientras que los mismos dedos de la mano izquierda se encargan del bajo armónico; es necesario aprender a fortalecer estos dedos y a contener la fuerza en los pulgares, que son los dedos más fuertes.

Del mismo modo, será muy difícil obtener buenos resultados en el piano si se trabaja cada mano por separado, con la esperanza de que después se puedan coordinar. Por el contrario, se ha visto que los resultados son mucho mejores si se

²⁷² Lo que sigue está basado en SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 200-204.

trabaja con ambas manos juntas desde el primer momento. Como lo explica Sennett, esto tiene una razón biológica:

El cuerpo calloso es un puente que conecta en el cerebro la corteza motora del hemisferio derecho con la del izquierdo; transmite información acerca del control del movimiento corporal de un lado al otro. La práctica que divide el trabajo manual en partes debilita esta transferencia neuronal.²⁷³

Al igual que con los dedos, es necesario fortalecer la mano más débil, pero esto no es suficiente, pues es también necesario que la mano más fuerte recalibre su fuerza para permitir que la más débil desarrolle su destreza.

2.4.4 La fuerza mínima

Sennett nos muestra que en oficios como la cocina o la carpintería, la habilidad del artesano reside en aprender a utilizar el principio de la *fuerza mínima*²⁷⁴. Este principio consiste en la capacidad de retirar la fuerza una pequeña fracción de segundo después del golpe del cuchillo o el martillo. La liberación de la fuerza contribuye a una mayor precisión del gesto. Lo mismo sucede cuando se toca el piano: la capacidad para liberar la tecla se integra en un único movimiento con la presión sobre la misma, que debe cesar para que los dedos puedan moverse con facilidad y rapidez a otras teclas. Un consejo apócrifo de la antigua cocina china ilustra bien la idea de la fuerza mínima: “lo primero que debe aprender el buen cocinero es a cortar con la cuchilla un grano de arroz hervido”.²⁷⁵ Para hacerlo es necesario desarrollar dos habilidades corporales: establecer la energía mínima necesaria y aprender a soltar en el momento del golpe. El principio de la fuerza

²⁷³ IBID, p. 203.

²⁷⁴ Lo que sigue está basado en SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 204-212.

²⁷⁵ IBID, p. 207

mínima, que Sennett asocia a “la ética del dejar ir” y “al poder blando” en el arte de gobernar, se aplica también en deportes como el fútbol, el béisbol o el tiro con arco.

2.4.5 La habilidad en el límite

En toda actividad artesanal las habilidades se desarrollan en las zonas liminales, pues es aquí en donde hay que vérselas con la dificultad. Como lo explica Sennett, un linde, al contrario de una pared, es un borde activo o membrana porosa en donde se da un intenso intercambio. En los lindes ecológicos, por ejemplo, los organismos se hacen más interactivos:

Un linde de este tipo es la costa de un lago; en la orilla y la tierra los animales pueden encontrar muchos otros organismos y alimentarse de ellos. Lo mismo vale para las capas de temperatura dentro del lago: la zona en donde una capa se une a otra es una zona acuática de intenso intercambio biológico.²⁷⁶

En el caso del cuerpo humano los lindes o bordes activos son las yemas de los dedos, que tienen un papel fundamental en la artesanía, pues es aquí en donde se da la interacción del hombre con el material y en donde se pone a prueba la habilidad que ha desarrollado el artesano, que como dice Sennett, *aprende a pensar con las manos*:

En la orfebrería, el momento de la verdad en el aquilatamiento es una zona liminar tanto física como mentalmente, pues las yemas de los dedos exploran la textura de una sustancia problemática tratando de reconocerla y nombrarla...el medio más productivo para trabajar con la resistencia es un linde.²⁷⁷

²⁷⁶ IBID, p. 279.

²⁷⁷ IBID, p. 283.

Las yemas de los dedos - esta parte tan sensible y delicada de nuestro cuerpo - están presentes en casi todas las actividades del trabajo contemporáneo. Las yemas son bordes o fronteras entre nuestro cuerpo y el mundo exterior que cumplen siempre una labor clave en el trabajo, apretando un botón, golpeando teclas, moviendo una palanca, palpando algo para calibrar la fuerza o cerrando la mano en el momento justo. Tanto en la artesanía como en la música es necesario sensibilizar la punta de los dedos, pues es aquí en donde el artesano aprende a “razonar a través del tacto”.

2.4.6 El momento decisivo

Sleight of hands and twist of faith
U2. With or without you.

En todo trabajo hay momentos decisivos. Si nos detenemos a mirar bien un trabajo artesanal y contamos con suerte, podremos observar los momentos decisivos, que fue lo que trató de plasmar Diderot en las ilustraciones de su *Enciclopedia*, o Henri Cartier-Bresson en sus fotografías.²⁷⁸ En el trabajo artesanal el *momento decisivo* es el instante en el que *con un juego de manos* se decide la suerte del objeto. Es un movimiento rápido y bien entrenado hecho con toda determinación y que, como en los actos de magia, casi siempre pasa desapercibido.

En el prólogo de “*El momento decisivo*”, Cartier-Bresson cuenta que tomó esta expresión del Cardenal de Retz, que decía que “no hay nada en este mundo que

²⁷⁸ Es Sennett quien propone esta relación: “las imágenes – de la Enciclopedia- ilustran el proceso reduciendo los movimientos a una serie de imágenes simplificadas y claras, a la manera de lo que el fotógrafo Henri Cartier-Bresson llamaba “momentos decisivos”. SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 122.

no tenga un momento decisivo”²⁷⁹. A propósito de esto, Cartier-Bresson dijo lo siguiente en una entrevista:

En fotografía tienes que ser rápido, rápido, rápido, rápido como un animal y una presa... Cuando uno está tomando una fotografía, hay una fracción creativa de un segundo. Tu ojo debe ver una composición o una expresión que la vida misma te ofrece, y tú debes saber, con la intuición, cuando disparar la cámara. Este es el momento en que el fotógrafo es creativo... Si dejaste escapar el momento, lo perdiste para siempre.²⁸⁰

2.4.7 El ritmo

Los tres elementos básicos de la música se pueden ver en el trabajo: 1) *el ritmo*, que es la base, está presente también en la naturaleza y se siente en el cuerpo; 2) la *armonía*, que es la tonalidad, la atmósfera, la asociación y equilibrio entre las partes y 3) *la melodía*, que es la idea, y está asociada al acto creativo, que seguirá siendo un misterio.

Para poder alcanzar y mantener un ritmo de trabajo, los ojos, las manos y la mente tienen que estar actuando de manera fluida y coordinada. El tiempo durante el cual se puede mantener la atención en una tarea sin aburrirse es clave. De ahí que la duración de una sesión de trabajo en la artesanía, como en la música y en el deporte, deba juzgarse con cuidado. Mientras más destreza se desarrolle, más largos serán los periodos durante los cuales se logra mantener fija la atención:

La cantidad de veces que se repite una pieza depende del tiempo durante el cual se pueda mantener la atención en una fase dada del

²⁷⁹ CARTIER-BRESSON, Henry. (2003). *El instante decisivo*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SA.

²⁸⁰ BERNSTEIN, Adam. The Acknowledged Master of the Moment. Henri Cartier-Bresson, 1908-2004. *Washington Post*. Agosto 5 de 2004.

aprendizaje. A medida que la habilidad mejora, crece la capacidad para aumentar la cantidad de repeticiones. Es lo que en la música se conoce como regla de Isaac Stern; este gran violinista declaró que cuanto mejor es la técnica, más tiempo puede uno ensayar sin aburrirse.²⁸¹

A medida que la persona desarrolla la habilidad, lo que repite *cambia de contenido*. Esto se evidencia no solo en la música, sino también en los deportes: al repetir una y otra vez un servicio de tenis, o un tiro libre en fútbol, el jugador aprende a dirigir la pelota de diferentes maneras y a diferentes puntos.

Se podría pensar, como hizo Adam Smith en su descripción del trabajo industrial, que la rutina es mecánica, que una persona que hace lo mismo una y otra vez se va empobreciendo mentalmente; se podría equiparar rutina y aburrimiento. Para personas que desarrollan destrezas manuales complejas, no es en absoluto así. Repetir una y otra vez una acción es estimulante cuando se organiza mirando hacia delante. Lo sustancial de la rutina puede cambiar, metamorfosearse, mejorar, pero la compensación emocional reside en la experiencia personal de repetir. Esta experiencia no tiene nada de extraño, todos la conocemos: es el ritmo. Ya presente en las contracciones del corazón humano, el artesano ha extendido el ritmo a la mano y el ojo.²⁸²

Los ritmos son tan importantes en el trabajo como en la vida. Solo con la práctica y la constancia se alcanza la habilidad rítmica, que es la que finalmente nos permite cumplir con nuestras obligaciones:

Como lo han señalado los teólogos hace ya mucho tiempo, los rituales religiosos, para hacerse convincentes, deben ser repetidos día tras día, mes tras mes, año tras año. Las repeticiones procuran estabilidad, pero en la práctica religiosa no pierden por ello frescura;

²⁸¹ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 54

²⁸² IBID, p. 216

en cada oportunidad, el oficiante anticipa que algo importante está a punto de suceder.²⁸³

Esto también se puede ver en los trabajos escritos: si uno está empeñado en escribir un texto, tiene que sentarse a trabajarle todos los días “religiosamente”. Algunos días serán más productivos que otros, pero la cuestión es *no perder el ritmo*, no desconectarse, *no perder el hilo*:

La práctica que se da en la repetición de una frase musical, en el acto de picar carne o en el de soplar una copa de vidrio tiene en su propia naturaleza algo de ritual. Hemos entrenado nuestras manos en la repetición, estamos vigilantes, no nos aburrirnos, porque hemos desarrollado la habilidad de la anticipación. Pero de la misma manera, la persona capaz de realizar una tarea una y otra vez ha adquirido una habilidad técnica, la habilidad rítmica del artesano, sea cual sea el dios o los dioses a los que rinda culto.²⁸⁴

Hay un hilo tenso y frágil, casi invisible, que une los ojos y las manos. Es el hilo madre del arte, el trabajo, y de nuestra condición de seres humanos. Este hilo amenaza con romperse, pero aún hay manos, ojos y cuerpos que guardan misterios, como cuidando un secreto muy antiguo.

²⁸³ IBID, p. 216

²⁸⁴ IBID, p. 2

Figura 29. La costurera. Diego Velázquez.



National Gallery of Art, Washington (EE. UU.)
Wikimedia commons, dominio público. [12 Jul., 2008]
(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:La_costurera.jpg)

2.5 La tarea del escritor

A continuación comparto algunas reflexiones personales alrededor de la experiencia de tener que realizar una tarea concreta, como un texto escrito, en un tiempo determinado. Aunque pudiera parecer lo contrario, aprender a escribir bien es un tema muy relevante hoy, pues en muchas profesiones se necesita un excelente dominio de la escritura, que muy pocos tienen. Como lo explica Daniel Cassany²⁸⁵, la escritura está arraigando, poco a poco, en la mayor parte de la actividad humana moderna:

²⁸⁵ Escritor e investigador español que se ha dedicado a enseñar habilidades de redacción. CASSANY, Daniel. (2009). *La cocina de la escritura*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Desde aprender cualquier oficio, hasta cumplir los deberes fiscales o participar en la vida cívica de la comunidad, cualquier hecho requiere cumplimentar impresos, enviar solicitudes, plasmar la opinión por escrito o elaborar un informe. Todavía más: el trabajo de muchas personas gira totalmente o en parte en torno a documentación escrita. En este contexto, escribir significa mucho más que conocer el abecedario, saber “juntar letras” o firmar el documento de identidad. Quiere decir ser capaz de expresar información de forma coherente y correcta para que la entiendan otras personas.²⁸⁶

Aunque la mayoría de las reflexiones que se exponen a continuación están relacionadas con los trabajos escritos, son aplicables, en mayor o menor medida, a otros oficios que caben dentro del concepto amplio de artesanía que hemos presentado.

2.5.1 La dificultad de empezar

Empezar un trabajo requiere muchísimo esfuerzo y concentración, pues la mente “*está fría*”, como el deportista cuando apenas va a empezar su actividad o el motor cuando apenas se acaba de encender. La mente y el cuerpo, al igual que los músculos y los pistones, tienen que “*calentar*” para funcionar bien. De ahí que el comienzo sea un momento especialmente difícil y delicado en cualquier trabajo.

Similarmente, cuando se suspende un trabajo intelectual por un tiempo y llega el momento de retomarlo, también hay que volver a empezar. El esfuerzo será mayor mientras más tiempo haya transcurrido. Como en el tejido, el que suspende tiene que volver a *coger el hilo*. Empezar un trabajo, retomarlo, volver a coger el hilo, concentrarse y alcanzar un ritmo son actividades que requieren un gran gasto de tiempo y energía.

²⁸⁶ IBID, p. 15

2.5.2 Pensar antes de hacer

Muchas veces, para evitarnos la angustia del pensamiento, sucumbimos ante la tentación de *hacer el trabajo sin pensar*. Es mucho más fácil, por supuesto, empezar a hacer el trabajo mecánicamente, sin ni siquiera pensar si esa es la mejor manera de hacer el trabajo, o incluso si lo que se está haciendo es realmente lo que hay que hacer y tiene sentido. Tan fuerte es la tentación de no pensar, que muchas veces uno opta por hacer el trabajo dos o más veces con tal de evitarse la angustia de pensar. Hacer las cosas sin pensar es una suerte de instinto contra el que no es fácil luchar.

2.5.3 La procrastinación

Como lo explica el periodista estadounidense James Surowiecki en su artículo “*What we can learn from procrastination*”²⁸⁷, los filósofos llaman *procrastinación* al hábito de *postergar las cosas*. La procrastinación se ha vuelto un campo de estudio importante para los filósofos, psicólogos y economistas desde 1991, año en el que el economista norteamericano George Akerlof, Premio Nobel de Economía en 2001, publicara un ensayo titulado “Procrastinación y Obediencia”. En este ensayo el autor se pregunta por qué muchos de nosotros “nos pasamos la vida con un montón de tareas sin hacer, grandes y pequeñas, que poco a poco se van comiendo nuestra consciencia”²⁸⁸.

²⁸⁷ SUROWIECKI, James. Later: What we can learn from procrastination. *The New Yorker*. 12 de octubre de 2010. Recuperado de: http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2010/10/11/101011crbo_books_surowiecki.
Accesado: 5 de Julio de 2014. Traducido por el autor.

²⁸⁸ Citado en SUROWIECKI, Op. Cit. Traducido por el autor.

Como lo explica Akerlof, la palabra procrastinación viene de un término del latín que significa “*dejar para mañana*”²⁸⁹, y empezó a ser usada en inglés en el siglo XVII. Ya para el siglo XVIII Samuel Johnson la describía como “una de las debilidades generales (...) que prevalecen en mayor o menor grado en todas las mentes” y lamentando observar este hábito en sí mismo, escribió:

No puedo dejar de reprocharme a mí mismo por no haber hecho durante tanto tiempo lo que inevitablemente tenía que hacer, y de lo cual cada momento de pereza incrementó la dificultad.²⁹⁰

El científico social noruego Jon Elster sostiene que la procrastinación está relacionada con “*la falacia de la planeación*”, que consiste en calcular mal el tiempo y esfuerzo que requiere la ejecución de las tareas:

La gente subestima el tiempo que le va a tomar completar una tarea determinada (...) en parte porque se equivoca al no tomar en cuenta cuánto tiempo han tardado en el pasado para terminar proyectos similares, y en parte porque suponen escenarios fáciles, en los que nunca hay accidentes ni problemas imprevistos. (...) Mientras yo estaba escribiendo este artículo, por ejemplo, tuve que llevar mi carro al taller, tuve que hacer dos viajes que no tenía planeados, un familiar se enfermó, etc. Cada uno de estos eventos fue, en términos estrictos, inesperado, y cada uno de ellos me quitó tiempo de trabajo. Pero, en realidad, son exactamente el tipo de problemas con los que uno predeciblemente tiene que lidiar día a día. Pretender que no iba a tener ninguna interrupción en mi trabajo es un típico ejemplo de “*la falacia de la planeación*”.²⁹¹

En esa misma línea, el economista estadounidense George Loewenstein sugiere que cuando aplazamos la preparación de una tarea o una reunión diciéndonos que

²⁸⁹ Todo lo contrario del proverbio: “No dejes para mañana lo que puedes hacer hoy”.

²⁹⁰ Citado en SUROWIECKI, Op. Cit.

²⁹¹ SUROWIECKI, Op. Cit.

mañana lo haremos, olvidamos tener en cuenta que mañana la tentación para posponer el trabajo va a ser tan fuerte como hoy.²⁹²

2.5.4 No perder el hilo

*...and their memory's like a train,
you can see it getting smaller as it pulls away*

Tom Waits. Time

Uno de los problemas de aplazar las cosas tiene que ver con la dificultad adicional que implica retomar algo que ya no está fresco en la *memoria*. Cuando uno deja un trabajo sin terminar, por pequeño que sea, pierde tiempo. ¿Cuántas veces deja uno un libro en la mitad? ¿Cuántas veces se toman notas en cuadernos que no se vuelven a mirar? Cuando un trabajo se deja abandonado por un tiempo es necesario asumir el costo de volver a *coger el hilo*. Por eso en los trabajos manuales e intelectuales, así como en los libros que estamos leyendo, es importante *marcar cuidadosamente el lugar exacto en donde interrumpimos el trabajo* para poder retomarlo fácilmente. Cuando uno está retomando la lectura después de un tiempo, por ejemplo, cuesta coger el hilo, pues hay que volver a ubicarse en el texto, leer nuevamente lo último que se había leído, hasta llegar al punto en el que se interrumpió la lectura. Si uno deja pasar mucho tiempo es muy difícil *coger el hilo* nuevamente, hasta el punto que, si se deja pasar demasiado tiempo, es necesario empezar de nuevo. Así pues, mientras más tiempo nos distanciemos de una tarea, más difícil es volver a empezar, concentrarse y alcanzar un ritmo.

²⁹² SUROWIECKI, Op. Cit.

Desde el punto de vista de la creación literaria Edgar Allan Poe, en su ensayo “Filosofía de la composición”, se refiere a la “unidad de efecto” o “de impresión” de un texto, que es la razón por la cual los cuentos y relatos deben tener una extensión limitada:

Si una obra literaria es demasiado larga para ser leída de una sola vez, preciso es resignarse a perder el importantísimo efecto que se deriva de la unidad de impresión, ya que, si la lectura se hace en dos veces, las actividades mundanas interfieren destruyendo al punto toda totalidad (...) Parece evidente, pues, que toda obra literaria se impone un límite preciso en lo que concierne a su extensión: el límite de una sola sesión de lectura.²⁹³

Similarmente, en cuestiones laborales lo ideal (lo más práctico) es aprovechar el tiempo en que las cosas todavía “están frescas” en la memoria, para así poderlas hacer con menos esfuerzo. Esto lo he experimentado con frecuencia cuando tengo que hacer las relaciones de gastos de los viajes de trabajo: es una tarea increíblemente fácil si se va haciendo día a día, o a los pocos días de terminar el viaje, pero es una verdadera pesadilla cuando se deja pasar mucho tiempo. Cada día que pasa es mayor el esfuerzo necesario para recordar y conectarse nuevamente con cosas que ocurrieron hace mucho tiempo. Del mismo modo, cuando al escritor o al investigador le surge una idea en medio de una lectura o de un evento cualquiera, tiene que apurarse a escribirla antes de que la memoria lo traicione.

Finalmente, cuando se está haciendo un trabajo intelectual en grupo también es fundamental estar siempre atento a tomar nota para registrar las discusiones que se van teniendo. La única forma de no perder el trabajo hecho es guardar estas notas cuidadosamente y saber utilizarlas como punto de partida al momento de

²⁹³ Citado por TOMAS, Maximiliano. (2008). *Cuentos breves para seguir leyendo en el bus*. Bogotá: Editorial Norma. p. 10.

abordar los temas nuevamente. En cuestiones de trabajo es necio confiar demasiado en la memoria.

2.5.5 Todo es difícil

Difícilmente, avanzando milímetros por año, me hago un camino entre la roca. Desde hace milenios mis dientes se gastan y mis uñas se rompen para llegar allá, al otro lado, a la luz y el aire libre. Y ahora que mis manos sangran y mis dientes tiemblan, inseguros, en una cavidad rajada por la sed y el polvo, me detengo y contemplo mi obra: he pasado la segunda parte de mi vida rompiendo las piedras, perforando las murallas, taladrando las puertas y apartando los obstáculos que interpuse entre la luz y yo durante la primera parte de mi vida.

Octavio Paz. Trabajos del poeta. XIV

Un error muy común en el trabajo es subestimar la dificultad de las tareas, pensando ingenuamente que las podemos hacer en menos tiempo y con menos esfuerzo de los que en realidad requieren. En las tareas diarias, y hasta en los trabajos domésticos, podemos comprobar una y otra vez que nada es fácil: ¿cuántas veces pensamos que estamos a punto de terminar algo, para luego descubrir que todavía faltaban varias cosas que no habíamos previsto? ¿Cuántas veces hemos visto que lo que habíamos pensado - o dicho - que se hacía en dos horas termina ocupándonos todo el día? De ahí que sea importante tener en cuenta las dificultades inherentes al trabajo desde el momento de la planeación, y así evitar estar *postergando* o incumpliendo los compromisos adquiridos.

Hay momentos de candidez en los que se sobredimensionan las propias fuerzas. Sin embargo, en asuntos de trabajo, el tiempo es implacable, como la marcha de las manecillas del reloj. Al tiempo le tiene sin cuidado nuestros momentos de candidez al planear los trabajos, en que creemos ingenuamente que somos capaces de todo. Lo cierto, sin embargo, es que cualquier tarea *bien hecha* nos

saca hasta los últimos restos de nuestras fuerzas. En el trabajo esos errores de mala planeación se pagan caro. Por tontos quedamos exhaustos y las pocas horas que teníamos para hacer otras cosas “se han ido” para siempre.

2.5.6 Ensayo y error

En “Las piedras de Venecia”²⁹⁴, el escritor, crítico de arte y sociólogo inglés John Ruskin reivindicó el trabajo artesanal, entendido como un punto medio entre el trabajo aficionado y el trabajo virtuoso del artista, y exaltó valores propios de este tipo de trabajo como la experimentación, el error, la vacilación y el “fracaso saludable”.²⁹⁵ Para Ruskin lo que nos diferencia de las máquinas es que cuando ellas pierden el control se averían, mientras que cuando nosotros lo perdemos podemos hacer descubrimientos o tropezar con accidentes afortunados. De ahí que Ruskin, en una especie de *Elogio a la dificultad*²⁹⁶, pensara que una de las claves de la buena artesanía y una de las guías de su enseñanza es precisamente estar dispuestos a correr el riesgo de equivocarnos y de perder el control de nuestro trabajo²⁹⁷:

Puedes enseñar a un hombre a dibujar una línea recta, a trazar una curva y moldearla...con admirable velocidad y precisión; y considerarás perfecto su trabajo en su estilo; pero si le pides que reflexione acerca de cualquiera de esas formas, que vea si puede encontrar otra mejor de su invención, se detiene, su ejecución se hace vacilante, piensa, y lo más probable es que piense mal, lo más probable es que cometa un error en el primer toque que como ser

²⁹⁴ RUSKIN, John (2003). *Las piedras de Venecia*. Murcia: Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Murcia.

²⁹⁵ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 146-148

²⁹⁶ Este el título de la célebre conferencia de Estanislao Zuleta cuando la Universidad del Valle le otorgó el título de Doctor Honoris Causa en Psicología en 1980.

²⁹⁷ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 143

pensante dé a su trabajo. Pero con todo eso has hecho de él un hombre, cuando antes era solo una máquina, una herramienta animada.²⁹⁸

Como lo explica Ruskin, para hacer un trabajo mejor y más inteligente uno no solo tiene que esforzarse, sino que tiene que *estar dispuesto a equivocarse*. Gracias a las crisis por la que se pasa en los intentos fallidos, la técnica se vuelve mejor y, lo que es aún más importante, ya uno no actúa ciega y mecánicamente como una máquina, sino que se vuelve un ser pensante, más consciente de su trabajo.

2.5.7 El acto creativo

Ve bien el que tiene el ojo lleno de lo que mira.

Eduardo Chillida

El acto creativo se puede entender como la realización de algo nuevo o la asignación de un significado diferente a algo ya existente, o simplemente como el acto mediante el cual alguien puede “ver en lo mismo lo que nadie antes había visto” o “lo que él mismo no había visto”. Desde esta perspectiva, los primeros hombres que descubrieron la redondez de la tierra fueron grandes creadores, y también los artistas, los “innovadores” en el mundo del trabajo, los pioneros de un negocio o quienes desarrollaron un nuevo producto o una nueva forma de hacer las cosas. Desde un sentido más amplio, no solo las obras de arte o los grandes descubrimientos e inventos son actos creativos, sino también las pequeñas revelaciones y aprendizajes durante el proceso de desarrollo de habilidades para el ejercicio de un oficio cualquiera.

Detrás del acto creativo está el impulso creativo, o lo que a veces llamamos inspiración. No es raro que la idea reveladora que nos permite encontrar la

²⁹⁸ Citado por SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 144.

solución a un problema llegue en un momento totalmente inesperado: mientras uno está caminando o, como en el caso de Newton y Arquímedes, mientras se está descansando bajo un árbol de manzanas o jugando con el agua en una bañera. Estos momentos súbitos de lucidez, en donde algo importante nos es revelado, serán siempre un misterio; como una visita en la que se siente una comprensión súbita que se sabe cierta y de la que no hay mucho que decir:

Siempre he considerado el impulso creativo como una visita - una cosa de gracia, y más que controlarla o poseerla, uno la espera y se prepara.²⁹⁹

Incluso si los secretos del poeta fuesen revelados, dice Kant³⁰⁰, éstos no dirían nada sobre su arte. Un genio intentando solamente trabajar según reglas aprendidas se vuelve, cuando mucho, un artificioso, un tonto precioso que pierde el talento. El ingenio, dice Kant, es “como el hada buena guiando a los mortales por el difícil sendero de la vida”³⁰¹.

Al meditar sobre este momento misterioso en el que algo clave nos es revelado, algunos autores han hablado de *la mirada naif*, de *los saltos intuitivos*³⁰² o, en términos metafóricos, de “*un ojo nuevo*”. Edgar Morin, por ejemplo, destaca la

²⁹⁹ MCKENNITT, Lorena. *The Visit*. [disco]. “I have long considered the creative impulse to be a visit - a thing of grace, not commanded or owned so much as awaited, prepared for”. Traducido del inglés por el autor.

³⁰⁰ Para Kant la poesía representa la más elevada de las artes.

³⁰¹ Citado por GUILLET DE MONTHOUX, Op. Cit., p. 29.

³⁰² Para una explicación detallada de los saltos intuitivos, ver SENNET, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 257-262.

importancia de “la mirada extra-disciplinaria”³⁰³, que permite escapar a las limitaciones a la comprensión que impone la especialización:

Ocurre que aun una mirada naif de un amateur, ajeno a la disciplina, aun más a toda disciplina, resuelve un problema cuya solución era invisible en el seno de la disciplina. La mirada naif que no conoce evidentemente los obstáculos que la teoría existente impone a la elaboración de una nueva visión, puede, frecuentemente, pero a veces con razón, permitirse esta visión.

Proust, por su parte, decía que un verdadero viaje de descubrimiento no es el de buscar nuevas tierras sino tener un ojo nuevo. En “Por el camino de Swann”, la primera de las siete partes que componen “En busca del tiempo perdido”, Proust hace descripciones fascinantes de las iluminaciones súbitas e inesperadas que le hacían evocar los momentos claves de su niñez y le revelaban los secretos de su vida emocional. Un mundo perdido que se creía muerto para siempre se abre de pronto con el sabor de un pedazo de pan mojado en una infusión de té:

Así ocurre con nuestro pasado. Es trabajo perdido el querer evocarlo, e inútiles todos los afanes de nuestra inteligencia. Ocúltase fuera de sus dominios y de su alcance, en un objeto material (en la sensación que ese objeto material nos daría) que no sospechamos. Y del azar depende que nos encontremos con ese objeto antes de que nos llegue la muerte, o que no lo encontremos nunca. (...)

Pero cuando nada subsiste ya de un pasado antiguo, cuando han muerto los seres y se han derrumbado las cosas, solos, más frágiles, más vivos, más inmateriales, más persistentes y más fieles que nunca, el olor y el sabor perduran mucho más, y recuerdan, y aguardan, y esperan, sobre las ruinas de todo, y soportan sin doblegarse en su impalpable gotita el edificio enorme del recuerdo.

En cuanto reconocí el sabor del pedazo de magdalena mojado en tilo que mi tía me daba (aunque todavía no había descubierto y tardaría

³⁰³ MORIN, Edgar (1996). Sobre la Interdisciplinariedad. *Sociología y política*, No. 8, Año IV, p. 18. México: Nueva Época.

mucho en averiguar porqué ese recuerdo me daba tanta dicha), la vieja casa gris con fachada a la calle, donde estaba su cuarto, vino como una decoración de teatro a ajustarse al pabelloncito del jardín que detrás de la fábrica principal se había construido para mis padres, y en donde estaba ese truncado lienzo de casa que yo únicamente recordaba hasta entonces; y con la casa vino el pueblo, desde la hora matinal hasta la vespertina, y en todo tiempo, la plaza, adonde me mandaban antes de almorzar, y las calles por donde iba a hacer recados, y los caminos que seguíamos cuando había buen tiempo. Y como ese entretenimiento de los japoneses que meten en un cacharro de porcelana pedacitos de papel, al parecer, informes, que en cuanto se mojan empiezan a estirarse, a tomar forma, a colorearse y a distinguirse, convirtiéndose en flores, en casas, en personajes consistentes y cognoscibles, así ahora todas las flores de nuestro jardín y las del parque del señor Swann y las ninfeas del Vivonne y las buenas gentes del pueblo y sus viviendas chiquitas y la iglesia y Combray entero y sus alrededores, todo eso, pueblo y jardines, que va tomando forma y consistencia, sale de mi taza de té.³⁰⁴

Pero aunque el azar y la inspiración tienen su lugar, la mayoría de los actos creativos no serían posibles sin una larga y paciente práctica: el personaje que estaba caminando, descansado, dándose un baño o tomando té se había preparado para que un acontecimiento fortuito suscitara en él un pensamiento poderoso. Las musas solo visitan al que silenciosa y pacientemente hace bien su trabajo diario.

2.5.8 Reparación

Como lo explica Sennett, la habilidad de la reparación es un aspecto olvidado y mal comprendido, pero crucial en la técnica artesanal.³⁰⁵ Según el historiador

³⁰⁴ PROUST, Marcel. (1952). *En busca del tiempo perdido*. Barcelona: José Janés Editor. Tomo I. p. 48.

³⁰⁵ IBID, p. 246.

estadounidense Douglas Harper, *hacer y reparar forman un todo indisoluble*, y quienes son capaces de hacer ambas cosas poseen “el conocimiento que les permite ver, más allá de los elementos de una técnica, su finalidad y su coherencia de conjunto”.³⁰⁶ No importa que se trate de algo que no hayamos creado nosotros mismos: solo cuando nos toca reparar la mesa sobre la que estamos escribiendo conocemos la esencia de la mesa. La reparación es un momento que exige calma, observación, comprensión y toma de decisiones delicadas.

La grandeza de los hombres se ve más fácilmente en las situaciones difíciles: cuando todo marcha según el plan cualquiera es un héroe. Del mismo modo, en el mundo del trabajo, la habilidad del trabajador se puede medir por su capacidad de reparar y saber sobreponerse a las situaciones adversas. Hay momentos en que las cosas no salen bien, como cuando el computador se bloquea y se pierde la información o cuando el trabajo no rinde y uno se desespera. Estos son los momentos más difíciles del trabajo y tal vez se deban asumir como pruebas. Cuando las cosas no funcionan o no salen como uno esperaba no queda más remedio que parar, tener calma, tratar de aprender de la situación, respirar hondo, *hacer de tripas corazón* y no desfallecer.

2.5.9 Ensamble

Llega un momento en que es necesario juntar todas las piezas que se han fabricado. En el caso de la elaboración de un violín, es el tiempo de ensamblar todas las partes del instrumento. Es un momento de suma delicadeza que exige toda la atención. En algunos trabajos escritos también llega el momento decisivo en el que hay que juntar todas las partes: en máxima concentración el escritor corta, pega y conecta, como un sastre armando un vestido.

³⁰⁶ Citado por SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 246.

2.5.10 Revisión

La revisión es el último acto del artesano. Aunque también es un momento decisivo, suele ser muy descuidado. La revisión es la última oportunidad de modificar un trabajo; todo lo se haga o se deje de hacer en este *momento de verdad* tendrá un efecto irreversible en el producto final. En el campo de la escritura, algunos expertos recomiendan dividir el tiempo total disponible para un trabajo en tres partes: la primera parte para *planear* y recoger la información, la segunda para *escribir* y la tercera para *revisar*. Más allá de coincidir o no con estos porcentajes, es importante entender que la revisión es una parte fundamental del proceso de escritura y de muchos otros trabajos, al que no siempre se le da la importancia que merece. Como lo explica Daniel Cassany en “La cocina de la escritura”, el escritor experto, al contrario del aprendiz, revisa juiciosamente lo que escribe:

Los expertos utilizan los subprocesos de la escritura para desarrollar el escrito; buscan, organizan y desarrollan ideas; redactan, evalúan y revisan la prosa; saben adaptarse a las circunstancias variadas y tienen más conciencia del lector. En cambio, los aprendices se limitan a capturar el flujo del pensamiento y a rellenar hojas, sin releer ni revisar nada.³⁰⁷

Hay una razón “económica” que nos debería animar a revisar bien todos los trabajos: ¿Si ya gastamos 1 ó 2 horas haciendo el trabajo, por qué no gastar 10 ó 20 minutos revisándolo? Esos 10 ó 20 minutos pueden hacer la diferencia entre un trabajo aceptable y un trabajo desastroso.

³⁰⁷ CASSANY, Op. Cit., p. 31

2.5.11 El peligro de la calidad total

Como se ha dicho, un artesano es alguien que se dedica a hacer bien su trabajo y a entregar una obra de buena calidad. Sin embargo, el artesano no siempre sabe cuál es el nivel de calidad a la que debe aspirar con su trabajo ni cuáles son los peligros de la “calidad total”. Esto nos remite a la relación entre lo bueno y lo perfecto y a los comportamientos obsesivos en el trabajo.

En una empresa, la aspiración a la calidad total es pretender que, de millones de unidades producidas, ninguna sea defectuosa; en el plano de la escritura o la creación literaria, cuando un texto satisface esta exigencia se puede decir que es “impecable”, lo cual implica que no contiene ningún error por descuido o desinterés.

Sennett señala que la energía obsesiva con la que a veces se carga la producción de un objeto concreto o la formación de una destreza es un rasgo característico de grandes trabajadores, pero también entraña un peligro, porque la obsesión puede bloquear o volver muy rígida la acción³⁰⁸. El deseo de calidad del artesano encierra el peligro de la obsesión por las cosas perfectas, que puede terminar por estropear su trabajo. Según Sennett, como artesanos es más fácil que fallemos por incapacidad para manejar la obsesión que por falta de habilidad:

Para volver a escribir una y otra vez una frase con el propósito de imprimirle poder de evocación o ritmo adecuados, se necesita una energía obsesiva. En el amor la obsesión corre el riesgo de deformar el carácter; en la acción, de producir fijación y rigidez. Al igual que la organización bien articulada, el artesano individual también debe

³⁰⁸ IBID, p. 300

hacer frente a estos peligros. La búsqueda de calidad implica aprender a utilizar adecuadamente la energía obsesiva.³⁰⁹

Para resolver este problema Sennett propone un equilibrio entre perfección y funcionalidad, lo que significa que el artesano debe aprender a trabajar de acuerdo con el patrón de lo posible o lo “bien hecho”, en lugar de lo perfecto³¹⁰. Si sigue el principio de la perfección o de la calidad absoluta, el escritor “se obsesionará con cada coma hasta que el ritmo de un párrafo sea perfecto”, mientras que el carpintero “cepillará una ensambladura de mortaja y espiga hasta lograr su completa rigidez sin necesidad de tornillos”. Según el principio de funcionalidad, el escritor entenderá que “tiene que entregar su trabajo a tiempo sin importar que todas las comas estén en su lugar, pues el objetivo del escrito es ser leído”, mientras que el carpintero “evitará preocuparse por todos los detalles, sabiendo que los pequeños defectos pueden corregirse con tornillos ocultos”. Para el defensor de la calidad absoluta que hay en todo artesano, cada imperfección es un fracaso. El profesional, en cambio, buscará el equilibrio entre lo perfecto y lo práctico, pues sabe que la obsesión por la perfección es el camino seguro al fracaso.

El trabajo siempre es susceptible de mejorar, pero el deseo de *perfección* es también una trampa: uno puede quedarse dándole vueltas a un trabajo infinitamente. Cuando no hay una fecha límite de entrega, uno mismo tiene que fijar los límites y estar dispuesto a asumir las consecuencias de las faltas y errores. Hay un momento en el que uno ha revisado suficientemente el trabajo y tiene que dejarlo ir, como cuando se suelta un globo.

³⁰⁹ IBID, p. 300

³¹⁰ La fuente de lo que sigue es SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 62-63.

Capítulo 3

Del trabajo artesanal al trabajo mecanizado

Este capítulo propone una exploración de la máquina como el gran símbolo y referente estético del desarrollo industrial y del sistema económico moderno a través del análisis de temas como la división técnica del trabajo, los principios mecanicistas, la superespecialización y el buen y mal uso de las máquinas. El capítulo está pensado a partir de dos sentimientos opuestos: de un lado la fascinación por las máquinas que, en medio del entusiasmo del progreso y la tecnociencia de finales del siglo XIX y comienzos del XX, se veían como los grandes aliados del hombre, que le facilitarían las tareas y le permitirían dedicar más tiempo a las actividades del espíritu; y del otro, el desencanto y la desesperanza, al ver que las máquinas por sí mismas no garantizaban una mejor calidad de vida y, por el contrario, se convertían en una amenaza al trabajo artesanal y al desarrollo integral del ser humano.

El capítulo está dividido en dos partes: 1) La máquina como amenaza al trabajo artesanal y 2) El mal uso de las máquinas.

3.1 La máquina como amenaza al trabajo artesanal

Los medios se transforman en fines. El reloj, que surgió para ayudar al hombre, se ha convertido hoy en un instrumento para torturarlo.

Ernesto Sábato.

Con la Revolución Industrial del siglo XVIII y la consolidación del sistema económico moderno en el siglo XIX, las máquinas se convirtieron en una amenaza al trabajo del artesano. Como lo explica Sennett, desde mediados de siglo XIX gobiernos como los de Estados Unidos y Gran Bretaña estimularon la consecución de máquinas para la producción a gran escala, buscando reemplazar los trabajos más cualificados:

A mediados del siglo XIX, con la cristalización del sistema económico moderno, decayó la esperanza de que los artesanos encontraran un lugar honorable en el ordenamiento industrial....En ambos países [Estados Unidos y Gran Bretaña], la consecución de máquinas para la producción a gran escala amenazó poco a poco el estatus de los trabajadores más cualificados e incrementó la cantidad de obreros semicualificados o sin ninguna cualificación, pues la máquina, antes que apuntar a eliminar las tareas no cualificadas e insalubres, como en la fábrica de papel de L'Anglée, tendía a sustituir la costosa fuerza de trabajo cualificada³¹¹

Las máquinas no sólo “no se cansaban”, sino que eran capaces de superar la calidad del trabajo artesanal: las dimensiones y colores de los ladrillos, o el grosor y acabado de las láminas de vidrio producido con la ayuda de las nuevas máquinas eran completamente uniformes, mientras que los del artesano eran “imperfectos”. Esto se tradujo en una doble amenaza para el artesano: la pérdida de cualificación o el despido³¹².

Es precisamente en este contexto en el que John Ruskin lanza sus críticas a la industrialización y al mecanicismo. Ruskin se interesó por muy diversos temas, entre ellos la artesanía. Odiaba las máquinas, las fábricas y los ferrocarriles, e

³¹¹ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 135.

³¹² IBID, p. 135.

incluso dispuso que sus libros no fuesen nunca transportados en tren³¹³. Tolstoy dijo que Ruskin era uno de esos pocos hombres que “*piensan con su corazón*” y lo calificó como el más importante moralista de la época.³¹⁴

Una de las principales ideas de Ruskin, presente en toda su obra, es que *el arte no es simplemente una cuestión de gusto, sino que es algo mucho más amplio, que involucra a todo el ser humano*. Según él, tanto en la realización como en la apreciación de una obra de arte intervienen, además del sentimiento, el intelecto, la moral, el conocimiento, la memoria y todas las demás capacidades humanas.³¹⁵ La obra de Ruskin fue muy influyente en su época y su pensamiento fue la gran inspiración del movimiento de *Artes y Oficios*, surgido en Inglaterra en 1880. De la mano de Ruskin, este movimiento revaloró el arte, la creatividad y el trabajo artesanal de los oficios medievales, en contraposición con la simpleza de la producción industrial y el trabajo en serie. En términos filosóficos, el movimiento buscó reivindicar la supremacía del ser humano sobre la máquina, con la idea de utilizar la tecnología industrial al servicio del hombre, en lugar de poner al hombre al servicio de la tecnología.

Como lo propone Sennett, una mirada renovada al asunto de la calidad permite entender que es un error pretender competir con la máquina aspirando a la perfección. Por el contrario, el artesano debe aceptar la imperfección de su trabajo, que reivindica su individualidad y le da un sello distintivo a su obra³¹⁶. Los objetos artesanales son únicos, lo mismo un poema que un ladrillo o una copa de

³¹³ KULTERMANN, Udo. (1996), *Historia de la historia del Arte. El camino de una ciencia*. Madrid: Ediciones Akal. p. 126.

³¹⁴ IBID, p. 123.

³¹⁵ CLARK, Kenneth (1967). *Ruskin today*. Baltimore: Penguin Books.

³¹⁶ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 135.

cristal. Las pequeñas imperfecciones son bellas para el que las sabe apreciar, pues son huellas sutiles del lento y paciente trabajo del artesano.

Estas pequeñas imperfecciones del trabajo artesanal, susceptibles de adquirir un valor estético, fascinaron al poeta británico Dylan Thomas, que destacó el carácter artesanal de la escritura. Para Thomas, son justamente los “agujeros” y “grietas” de la estructura del poema las que guardan las claves de su secreto:

Puede despedazar un poema para ver qué lo hace técnicamente rico y al tener ante sí la estructura, las vocales, las consonantes, las rimas y los ritmos, decirse a sí mismo: "Sí, es esto. Por esto me conmueve el poema: Por la artesanía". Pero está usted de vuelta en donde empezó. Otra vez se encuentra con el misterio de haber sido conmovido por las palabras. La mejor artesanía siempre deja agujeros y grietas en la estructura del poema de manera que algo que no está en el poema pueda arrastrarse, deslizarse, relampaguear o tronar.³¹⁷

Apreciar y disfrutar los objetos artesanales es la forma de expresar nuestra admiración y agradecimiento al artesano. Una persona que no conocimos dejó en los objetos que produjo un medio para encontrarnos con ella. Como el artista en su obra, el artesano deja en sus creaciones algo de sí mismo y de su tiempo.

³¹⁷ THOMAS, Dylan. (1976). *Manifiesto poético*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Caledonia. p. 89-100.

3.1.1 La división técnica del trabajo y los principios mecanicistas

Con la división técnica del trabajo propuesta por Adam Smith en 1776 en “La Riqueza de las Naciones”³¹⁸, el trabajador concentra su atención en una pequeñísima parte del proceso de producción, mientras que el producto final, de cuya elaboración hizo parte, escapa de su dominio y, en cierta medida, de su interés.

Según Smith, las razones por las cuales la división del trabajo genera un incremento productivo son: primero, el aumento en la destreza de todo trabajador individual; segundo, el ahorro del tiempo que normalmente se pierde al pasar de un tipo de tarea a otro; y tercero, la invención de un gran número de máquinas que facilitan y abrevian la labor. Ortega y Gasset advirtió, a propósito de la división técnica del trabajo, que en el fondo se trataba de otra división más siniestra y más cruel:

La división, por lo visto, más radical que la sociedad hace entre los distintos tipos sociales del hombre es esta entre los hombres de espíritu y hombres de la mano ³¹⁹.

El diseño de organizaciones burocráticas, que toma como modelos el funcionamiento militar del ejército de Federico el Grande de Prusia en el XVIII y la división de funciones y producción en serie promovidos por Adam Smith en el

³¹⁸ Nótese la diferencia entre el proceso ancestral de la “*división social*” del trabajo y éste de la “*división técnica*”.

³¹⁹ ORTEGA Y GASSET (1934). Obras Completas, Tomo 5. Madrid: Alianza Editorial.

XVIII, fue retomado a principios del siglo XX por Henry Fayol y Frederick Taylor en Francia y Estados Unidos respectivamente.

Los principios mecanicistas llegaron a gobernar nuestras mentes e influir en muchos aspectos de nuestra vida, especialmente a través de nuestras organizaciones, para convertirse en pautas y estilos de vida que de cierta forma siguen presentes hoy. Los siguientes son algunos de los principios para *la organizacional racional del trabajo* propuestos por Taylor en 1912, en sus “Principios de la Administración Científica”³²⁰:

- Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo. El directivo deberá pensar en todo lo relativo a la planificación y análisis del trabajo, dejando las tareas de la realización al trabajador.
- Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo, analizando las tareas del trabajador y, en consecuencia, especificando el modo preciso como debe realizarse el trabajo.
- Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados deseados.

Así, tras *desmembrar al hombre* y convertirlo en un engranaje más de la gran maquinaria, aparece el imaginario de que existen en la sociedad *hombres que piensan y hombres que hacen*: “No se supone que piensas, hay otras personas a las que se les paga para pensar en esto”, decía Taylor a sus trabajadores.

³²⁰ TAYLOR, Frederick W. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.

3.1.2 La máquina: ¿ángel o demonio?

Los teóricos del maquinismo sostuvieron que la máquina, al liberar al hombre de las tareas manuales, dejaría más tiempo libre para las actividades del espíritu. En la práctica las cosas resultaron al revés y cada día disponemos de menos tiempo. Los patronos, o el Estado Patrono, buscaron la forma de aumentar el rendimiento mediante la densificación de la labor humana: cada segundo, cada movimiento del operario, fue aprovechado al máximo, y el hombre quedó finalmente convertido en un engranaje más de la gran maquinaria.

Ernesto Sábato. Hombres y Engranajes

Ernesto Sábato, quien con tanta desilusión meditó sobre las máquinas y lo que éstas simbolizan en la Modernidad, explica que recibimos el siglo XX con la máquina de vapor, la electricidad, la economía capitalista y el optimismo de un mundo nuevo: el Progreso, la Ciencia y la Máquina iban a dar solución a todos los problemas de la humanidad.³²¹

La máquina se convirtió en un referente estético que representaba la ilusión de progreso de toda nuestra sociedad a principios de siglo. Esas maravillosas invenciones que alivian la carga de los penosos trabajos, por fin liberarían a los hombres del *castigo divino*, dejándoles tiempo libre para las actividades del espíritu. Sin embargo, al final del siglo, dice Sábato, con la penosa sombra de dos guerras mundiales y las dictaduras totalitarias, asistimos al colapso del progreso, a la inequidad, al hambre. La máquina y la ciencia, llamadas a liberar la mano, el hombre y el espíritu, se convirtieron en alienantes formas de esclavitud. La conclusión es clara: las máquinas, la ciencia y la tecnología por sí mismas no son garantía de nada.

³²¹ SÁBATO, Ernesto (1996). *Obra Completa. Ensayos*. Editorial Seix Barral. Buenos Aires: Grupo Editorial Planeta.

3.1.3 La trampa de la superespecialización

Es la tragedia del especialismo. (...) Por ser tan especial, se encuentra con que sabe menos que nunca lo que tiene que opinar y hacer en todo lo demás del universo y de su existencia

Ortega y Gasset.

El mundo laboral contemporáneo exige estar enfocado y tener conocimientos especializados. Peter Drucker, considerado por algunos como el padre de la administración moderna, dijo que *la concentración* es la clave del éxito económico y que ningún otro principio de eficacia es violado más a menudo que este principio fundamental³²². Muchos creímos escuchando decir que es necesario especializarse para conseguir un buen cargo, pero no nos dijeron que la especialización tiene un costo muy alto.

Pascal (que además de matemático y físico fue filósofo y teólogo) decía que, como no podemos aspirar a *ser universales* y “saber todo lo que se puede saber sobre todo”, es necesario “saber un poco de todo”:

Es mucho mejor saber un poco de todo que saberlo todo de una sola cosa, esta universalidad es lo mejor. Si pudiésemos tener ambas, todavía mejor, pero debemos elegir, y el mundo lo siente y lo hace, ya que el mundo es un buen juez.³²³

Y aunque en nuestra época es difícil aspirar a la universalidad, hay que tener presente que el *trabajo bien hecho* no sólo requiere el desarrollo de habilidades

³²² Citado por AÉLION, François. (2003). *El Arte de Dirigir: De Baltasar Gracián a Peter Drucker*. Barcelona: Ediciones Gestión. p. 197.

³²³ Citado por AÉLION, Op. Cit., p. 198.

especializadas, sino también de una conciencia amplia del mundo, como lo advirtió el Mariscal del ejército francés Hubert Lyautey:

Aquel que sólo es militar es un mal militar; aquel que sólo es profesor, es un mal profesor; aquel que sólo es un industrial es un mal industrial. El hombre completo, aquel que quiere cumplir su destino en su totalidad, debe tener sus linternas abiertas sobre todo lo que hace el honor de la humanidad³²⁴

El músico francés Claude Debussy, contemporáneo del militar francés, sentenció al respecto: “*Señor, no me gustan los especialistas. Para mí, especializarse significa estrechar el propio universo*”³²⁵. En la misma dirección Ernesto Sábato decía en sus primeros ensayos que un especialista es *aquel que sabe mucho de algo, hasta llegar a saberlo todo... de nada*.

El ahorro de tiempo y el incremento productivo que se puede lograr a través de la división técnica del trabajo, el uso de máquinas y operarios especializados, y la aplicación esquemas de tiempos y movimientos (como lo recomendaba la Administración Científica) es indiscutible. Sin embargo, un trabajo así puede tener efectos devastadores en el carácter y en la capacidad de los individuos para entender el mundo. Como lo advirtieron Ortega y Gasset en sus ensayos y Chaplin en sus películas³²⁶, un especialista en doblar alfileres puede ser muy útil para una organización productiva, pero puede terminar siendo un inepto para la vida en sociedad.

³²⁴ Citado por AÉLION, Op. Cit., p. 198.

³²⁵ Citado por AÉLION, Op. Cit., p. 197.

³²⁶ Especialmente en “Tiempos Modernos”.

3.2 El mal uso de las máquinas

En cualquier buena práctica artesanal se requiere un sólido juicio sobre la maquinaria. Hacer las cosas bien no es una opción a escoger si no nos aporta conocimiento sobre nosotros mismos.

Richard Sennett. El Artesano.

Otro tipo de amenaza, mucho más actual, surge cuando, por un mal uso, la máquina termina bloqueando el desarrollo de una habilidad: el mal uso de las máquinas impide que las personas aprendan de la repetición. Este mal uso se puede ver hoy con el computador, pues las máquinas tienen límites que los usuarios muchas veces desconocemos o no tenemos en consideración. Con los correctores de ortografía de los computadores, por ejemplo, se vuelven frecuentes ciertos errores que el corrector no reconoce como tales, porque *no comprende el contexto*. Para ilustrar estos problemas que pueden devenir del mal uso de las máquinas, Richard Sennett analiza los peligros que surgen en la arquitectura y la ingeniería cuando se abusa del CAD³²⁷ (diseño asistido por computador), software que permite diseñar y visualizar de forma rápida y precisa objetos físicos como máquinas y edificios.

Como explica Sennett, no se trata de un romanticismo inútil, pues el mundo material moderno sería imposible sin las maravillas del CAD: los proyectos de gran envergadura serían impensables por los efectos acumulativos de los errores propios del dibujo manual. Con el CAD el diseñador simplemente ubica en la pantalla una serie de puntos que los algoritmos conectan para formar un modelo en dos o tres dimensiones, que luego puede ser rápidamente alargado, encogido,

³²⁷ Por sus siglas en inglés: *Computer-Aided Design*.

girado o dividido en partes³²⁸. Paradójicamente, el peligro del CAD radica precisamente en la rapidez con que se pueden hacer los diseños, en contraste con el dispendioso esfuerzo que exige el dibujo a mano. La siguiente observación de una arquitecta de MIT citada por Sennett nos da una buena idea de los procesos mentales que se llevan a cabo en el dibujo a mano, y que se pierden con el CAD:

Cuando dibujas un terreno, cuando colocas en él las líneas de nivel y los árboles, se te queda grabado en la cabeza. Llegas a conocer el lugar de una manera que resulta imposible en el ordenador... El conocimiento de un terreno se adquiere trazándolo una y otra vez, no dejando que el ordenador lo regenere para ti.³²⁹

En la misma línea de ideas, cuenta Sennett, un profesor de física de la misma universidad llama la atención de sus estudiantes, que trabajan exclusivamente con experimentos en computador: “Cuando me mostráis ese resultado, el ordenador comprende la respuesta, pero no creo que vosotros la comprendáis.”³³⁰

Lo que finalmente se observa es que las acciones por computador son mucho menos meditadas que las que se hacen manualmente. Como muestra Sennett, el dibujo a mano de los diseños de un proyecto de construcción permite visualizar el terreno, pensar en los materiales y asimilar las proporciones: dibujar a mano los ladrillos, las láminas de acero y los demás materiales de un edificio, aunque es tedioso, hace que el dibujante tenga que pensar en la materialidad de la obra y tenga que hacer constantemente juicios de proporción, algo que con frecuencia se pierde en el CAD.³³¹

³²⁸ SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 56.

³²⁹ Citado por SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 56.

³³⁰ Citado por SENNETT, Richard. *El Artesano*. Op. Cit., p. 57.

³³¹ IBID, p. 57.

El ejemplo de Sennett sobre el dibujo a mano ilustra bien la riqueza y complejidad de los procesos mentales que se llevan a cabo en el trabajo artesanal, y que con frecuencia se pierden en los trabajos asistidos por máquinas. Aunque el trabajo artesanal es costoso en términos de tiempo y esfuerzo, muchas veces es más confiable y de mejor calidad que el trabajo “a máquina”.

La expresión “trabajo manual” puede darnos una idea limitada de la naturaleza del trabajo artesanal, pues en actividades como el dibujo a mano, la costura o la escritura, los protagonistas no son sólo las manos, sino la relación vital entre las manos, los ojos y el cerebro, que es precisamente lo que nos configura como humanos. El caso del CAD muestra las consecuencias de la separación de la mano y la cabeza cuando una actividad manual se reemplaza con una máquina (en este caso un computador). En el trabajo asistido con máquinas, aunque obviamente hay muchas ventajas, la mano y la cabeza a veces se desconectan.

Los trabajos no sólo hay que “hacerlos”, también hay que pensarlos, asimilarlos, interiorizarlos, rumiarlos, comprenderlos en toda su complejidad. El trabajo artesanal, que es “paso a paso”, permite que la persona vaya asimilando y dimensionando lentamente el sentido y las implicaciones de su trabajo. “*Hacer con las manos*” es pensar en sentido amplio: con los primeros trazos de un dibujo o el primer bosquejo de un texto uno concibe, crea, asimila, entiende la naturaleza del trabajo y evalúa lo que tiene que hacer. Todo trabajo necesita un tiempo de preparación para que las ideas maduren y uno se pueda implicar profundamente en la obra. Sennett dice que el diseño asistido por computador puede servir como emblema de un gran desafío que la sociedad moderna debe afrontar: el de *pensar como artesanos que hacen un buen uso de la tecnología*³³².

³³² IBID, p. 61.

Capítulo 4

Posibilidades para la estética desde la teoría organizacional

Este capítulo está dividido en tres partes: 1) Sobre el concepto de organización, 2) Aproximaciones teóricas para el estudio de las organizaciones 3) Los terrenos más propicios para la estética en las múltiples perspectivas de la teoría organizacional.

En este capítulo exploro el concepto de organización, en donde subrayo la importancia de las organizaciones y su carácter complejo y conflictivo, así como las principales aproximaciones teóricas para el estudio de las organizaciones, con el fin de tener un marco conceptual. Luego muestro la propuesta de Hatch sobre “las múltiples perspectivas” de la teoría organizacional, en donde identifico las particularidades de enfoques, métodos y metáforas orientadoras en cada una de las cuatro perspectivas, y señalo los terrenos que podrían ser más propicios para el estudio de las organizaciones desde un enfoque estético.

4.1 Sobre el concepto de organización

El hombre dado a la sistematización imagina poder ordenar los diferentes miembros de la Gran Sociedad con la misma facilidad con que se disponen las piezas sobre el tablero de ajedrez. No advierte que los trebejos no tienen otro principio motor que aquel que la mano les tramite, mientras que, en el gran tablero de la sociedad humana, cada pieza posee su propio impulso, siempre diferente del que el

legislador pueda desear imprimirle. Si ambos coinciden y actúan al unísono, el juego resultará fácil y armónico y también, probablemente, grato y fructífero. Si fueran opuestos o divergentes, el juego resultará penoso y la sociedad se hallará en todo momento inmersa en el mayor desorden.

Adam Smith

Antes de explorar el concepto de “organización” y algunas de sus corrientes teóricas, vale la pena hacernos la pregunta de por qué es importante estudiar las organizaciones. Teóricos de los estudios de las organizaciones como Hall responden explicando que las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea: “Nos rodean. Nacimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno con ellas. Es imposible escapar de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos”³³³.

El origen del uso del término “organización” se puede entender a partir de la noción de *orden* expuesta por Hayek en “Cosmos y Taxis”³³⁴. Hayek denomina *orden*³³⁵ a un estado de cosas en el cual

una multitud de elementos de diversa especie se relacionan entre sí de tal modo que el conocimiento de una parte espacial o temporal del conjunto permite formular, acerca del resto, expectativas adecuadas o que, por lo menos, gocen de una elevada probabilidad de resultar ciertas.³³⁶

Como explica Hayek, el uso del término “organización” parece haberse extendido durante la Revolución Francesa, circunstancia a la que aludió Kant al señalar que

³³³ HALL, Richard (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall. p. 1-49

³³⁴ HAYEK, Friedrich. (2006). *Derecho, legislación y libertad*. Vol. I. Normas y Orden. Madrid: Unión Editorial. p. 66-99.

³³⁵ Hayek escoge el término *orden* como el más adecuado, en lugar de otros similares como “sistema”, “estructura” o “esquema”.

³³⁶ HAYEK, Op. Cit., p. 68.

“la palabra organización ha sido frecuente y acertadamente utilizada para designar las instituciones legislativas e incluso la totalidad del aparato estatal”.³³⁷ Hayek explica que en Inglés el término *organización* se generaliza hacia 1790 para designar una “ordenación sistemática orientada al logro de determinado *fin*”³³⁸.

Hayek hace una anotación histórica sobre una curiosa e interesante rivalidad entre los intelectuales alemanes y franceses frente al uso del término *organización* durante la Primera Guerra Mundial. En Francia se empezó a usar la palabra *organización* para caracterizar el espíritu del período napoleónico, pero los alemanes no tardaron en usarla para simbolizar una determinada manera de obrar en la que se consideraron superiores a cualquier otro pueblo. Como explica Hayek, “por encima de las trincheras, se establecería una cómica disputa acerca de cuál de las dos naciones dominaba en mayor medida los secretos de la organización”.³³⁹ Más allá de la rivalidad de los intelectuales, es interesante notar que tanto en Francia como en Alemania se estaba usando la palabra para referirse a un espíritu, orden o modo de obrar con una fuerte influencia *militar*³⁴⁰.

A partir de la definición de orden Hayek hace la distinción entre los órdenes *creados intencionalmente* y los órdenes *espontáneos*. Como explica el autor, el griego clásico disponía de dos vocablos para designar estos dos tipos de orden: *kosmos* para el orden “espontáneo” y *taxis* para el orden “creado intencionalmente”. Con base en esta distinción, el autor explica que la *sociedad* y la *cultura* son ejemplos de órdenes *kosmos* (“espontáneos”, “endógenos”),

³³⁷ Citado por HAYEK, Op. Cit., p. 96.

³³⁸ IBID, p. 96.

³³⁹ IBID, p. 96.

³⁴⁰ Como explica López, términos usados en la administración como “moral”, “táctica”, “estrategia”, “logística”, “operaciones”, “mandos” y “supervivencia” fueron tomados del uso militar. LÓPEZ, Francisco. (2004). Dobles Sentidos y Connotaciones en el Discurso Administrativo: Dispositivos de Poder en las Organizaciones. *Ad-minister. Revista de la Escuela de Administración Universidad Eafit*. Número 5. Jul-Dic. p. 16.

mientras que la *organización* es un ejemplo de orden *taxis* (“creado”, “artificial” o “exógeno”)³⁴¹.

Tabla 3. Kosmos y Taxis

Kosmos	Taxis
Orden “espontáneo”	Orden “creado” o “artificial”
Endógeno	Exógeno
Ej: Sociedad	Ej: Organización

Los órdenes *kosmos* (*espontáneos*) se caracterizan por su alto grado de complejidad, porque tienden a basarse en relaciones puramente abstractas y porque, al no ser productos de una creación intencionada, no se puede afirmar que persigan un fin determinado. Según Hayek, sobre estos órdenes más complejos no es posible ejercer un control tan amplio como el que un orden *taxis* admite³⁴². Como explica López, aunque estos órdenes más complejos prestan servicios indispensables a una colectividad, “no responden a un plan previamente dispuesto por una mente creadora, capaz de diseñar tan complejas y complicadas estructuras”³⁴³.

Por su parte, los órdenes *taxis* (*creados*) tienden a ser más sencillos y concretos que los *kosmos*, pues están (o han estado siempre) al servicio de algún propósito propiciado por su creador. La *organización* es un orden *taxis* en tanto ente creado con una finalidad previamente establecida, susceptible de gestión³⁴⁴. A pesar de

³⁴¹ HAYEK, Op. Cit., p. 71.

³⁴² IBID, p. 77.

³⁴³ LÓPEZ, Op. Cit., p. 18.

³⁴⁴ IBID, p. 18.

sus problemas y limitaciones, dice Hayek, “no cabe ciertamente negar que [la organización] constituye el más inteligente y eficaz medio de conseguir determinados, conocidos y previsibles resultados”.³⁴⁵

Dávila, por su parte, explica que el término *organización* se usa para referirse a organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas, grandes, medianas y pequeñas. En este sentido es importante tener en cuenta que la noción de *organización* es más amplia que la de *empresa*, pues la *organización*, que incluye entes como la iglesia, la familia o los grupos de teatro, no tiene necesariamente un carácter *económico*³⁴⁶. La siguiente es la definición clásica de *organización* presentada por Dávila:

Ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)³⁴⁷

Sin embargo, como el propio Dávila advierte, es necesario ser muy cuidadosos con esta definición, pues es ingenuo pensar que en la vida práctica todos los actores de la organización trabajan armónicamente en busca de los *objetivos*

³⁴⁵ Citado por LÓPEZ, Op. Cit., p. 18.

³⁴⁶ Frente al concepto de *empresa*, dice Weber que “existe el capitalismo dondequiera que se realiza la satisfacción de necesidades de un grupo humano, con carácter lucrativo y por medio de empresas, cualquiera que sea la necesidad de que se trate”. (WEBER, Max. *Historia económica general*. Op. Cit., p. 257). Lucas Marín, por su parte, dice que “hablar de los inicios del capitalismo, de la Revolución Industrial y del concepto moderno de empresa es lo mismo... Las premisas para que existan estas empresas son: “1. Apropiación por las empresas de los bienes de producción como propiedad de libre disposición; 2. Libertad de mercado; 3. Técnica racional contabilizable; 4. Derecho racional, calculable, con actuación previsible de los tribunales; 5. Trabajo libre, es decir, personas jurídica y económicamente obligadas a vender libremente su actividad en un mercado; 6. Comercialización de la economía”. (LUCAS M. Op. Cit., p. 83).

³⁴⁷ DÁVILA, Carlos (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Capítulo 1. *Organización y Teorías Organizacionales*. Pp. 1-18. Bogotá: Mc Graw Hill. p. 6

planteados por la organización. Por el contrario, señala Dávila, las organizaciones son *conflictivas* y *complejas*.³⁴⁸ Esto quiere decir que, aunque las organizaciones se crean para alcanzar unos *objetivos* determinados, generalmente establecidos por quienes controlan la organización, los actores involucrados tienen *sus propios objetivos e intereses*, que no necesariamente coinciden con los *oficiales*, y que a veces incluso resultan opuestos. Como explica Dávila³⁴⁹, los miembros de la organización no son sólo “hombres y mujeres organización”, sino individuos con múltiples intereses, objetivos, lealtades y solidaridades, y con filiaciones con otros grupos y organizaciones como la familia y las organizaciones religiosas, políticas, culturales, profesionales o deportivas.

De ahí que pensar la organización como un ente o instrumento para alcanzar unos *objetivos comunes* nos da una visión de las organizaciones limitada, idealizada y poco ajustada a la realidad. Como lo señala Cruz Kronfly, el concepto de organización que maneja la teoría administrativa, independientemente de las diferentes escuelas o teorías administrativas, es un concepto con función ideológica:

La categoría básica de la teoría administrativa, como lo es la de organización, tal como está definida, si bien alude a las organizaciones materiales que existen en la realidad del medio, no obstante elude su verdadera problemática y la naturaleza de sus contradicciones internas, instaurando sobre ellas un punto de vista imaginario que obstaculiza la posibilidad de su conocimiento científico y crea la evidencia aparente de que dicho saber es ya un saber efectivo cuando en verdad no lo es³⁵⁰.

³⁴⁸ Dávila analiza 5 características de las organizaciones: “dinámicas”, “sistemas abiertos”, “conflictivas”, “complejas”, “más que la agregación o suma de sus miembros”. DÁVILA, Op. Cit., p. 6

³⁴⁹ IBID, p. 7

³⁵⁰ Citado por DÁVILA, Op. Cit., p. 3

Como explica Dávila, el conflicto es consustancial a la organización, por lo que la búsqueda de los objetivos requiere, o bien negociación de intereses y habilidad política o, en el lado menos amable, el ejercicio del poder. Desde el área de *Estudios Organizacionales*³⁵¹, Hall propone una definición menos idealizada de organización, consecuente con su carácter complejo:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.³⁵²

Esto nos enfrenta a la realidad - a veces no deseada – de que las organizaciones, por ser *complejas*, están, al menos parcialmente, fuera de nuestro control. El propio Hayek reconoce así esta complejidad:

Olvidase, en efecto, que tanto el desarrollo de la mente capaz de dirigir una organización como el del orden más amplio dentro del cual las organizaciones operan están basados en la continua adaptación a procesos evolutivos de carácter no previsible, por lo que la única manera de superar la inevitable y limitada capacidad de la mente individual estriba en recurrir a esas fuerzas suprapersonales que se autoorganizan³⁵³.

³⁵¹ Como explica De la Rosa y se verá más adelante, los *Estudios Organizacionales* surgen como una respuesta al conjunto de críticas hechas a la *Teoría de la Organización Convencional*. Los Estudios Organizacionales recuperan de forma crítica la Teoría de la Organización Convencional y tratan de proponer visiones, interpretaciones y explicaciones alternativas. Ver: DE LA ROSA Alburquerque, Ayuzabet, CONTRERAS Manrique, Julio César. (2007). El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, vol. 3, núm. 2, segundo semestre pp. 17-67. México: UAM– Iztapalapa; CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia and NORD, Walter R. (1996). *Handbook of Organization Studies*. London. Sage; y HALL, Op. Cit.

³⁵² Citado por DE LA ROSA, Op. Cit.

³⁵³ HAYEK, Op. Cit., p. 96.

Para llamar la atención sobre la gran *diversidad de organizaciones* que existen y que los teóricos tratan de agrupar bajo el concepto de *organización*, Hatch³⁵⁴ acude a una parábola hindú, en la que seis hombres ciegos se topan con un elefante y luego se reúnen a describir lo que cada uno encontró. El primero de ellos lo describe como una hoja, el segundo como una pared, el tercero como un gran árbol, el cuarto como una lanza, el quinto como un lazo y el sexto como una serpiente. Según Hatch³⁵⁵, los teóricos de las organizaciones son como esos hombres ciegos, que se aproximan a un fenómeno tan grande y complejo como las organizaciones desde su perspectiva particular, lo que les impide ver el fenómeno de una manera más completa.

Por su parte, Perrow³⁵⁶ propuso la metáfora del *zoológico de las organizaciones* (*organizational zoo*) para dar una idea de la gran diversidad de organizaciones y de las interpretaciones que los estudiosos elaboran sobre éstas:

Andamos a tientas alrededor de ese elefante que llamamos 'la organización' y obedientemente informamos sobre las verrugas, trompas, rodillas y colas, cada uno de nosotros está seguro de haber encontrado la naturaleza de la bestia. Peor aún, pues ni siquiera estamos mirando a la misma bestia. El jardín zoológico de los teóricos organizacionales está plagado de una variedad de especímenes descarriados.³⁵⁷

³⁵⁴ HATCH, Op. Cit., p. 7.

³⁵⁵ IBID, p. 7.

³⁵⁶ Citado por DE LA ROSA, Op. Cit., p. 18.

³⁵⁷ Citado por DE LA ROSA, Op. Cit., p. 18.

El concepto de organización se puede pensar también en función de *los actores involucrados en su funcionamiento*. Es el caso de Ackoff,³⁵⁸ que propone *pensar las empresas como organizaciones*, para verlas *a partir de sus participantes*³⁵⁹, y de paso señala que los administradores se han equivocado al no reconocer la pertinencia de la estética en los discursos administrativos. Bajo esta perspectiva, los *participantes* son todas las personas que tienen intercambios de diversos tipos con la empresa y que se ven afectados *directamente* con lo que la empresa hace: *empleados, clientes, inversionistas y financiadores (accionistas), deudores y gobierno*. Por lo tanto, agrega, el principal objetivo de las organizaciones debe ser el incremento de “la capacidad de sus interesados para perseguir sus objetivos, permitiéndoles mejorar el nivel y la calidad de sus vidas. La empresa crecerá si logra avivar esta capacidad en sus interesados.”³⁶⁰ Se trata, señala Ackoff, “de un propósito, más que de una función, ya que la empresa puede ejercer su libertad de elección con respecto a este objetivo, rechazándolo si lo desea”³⁶¹.

En este punto Ackoff se pregunta *cuál de los actores participantes es el más importante*. Para algunos una respuesta natural sería decir que son *los accionistas*, pues al fin y al cabo las empresas se crean para ganar dinero. Se podría argumentar, además, que la generación de utilidades es necesaria para poder satisfacer las necesidades de los otros actores. Desde una visión más social, por su parte, se puede sostener que *todos los actores* son igualmente importantes, pues la misión de la organización es mejorar la calidad de vida de *todos ellos*. Finalmente, una visión más cercana al mercadeo seguramente diría que los más importantes son *los clientes*, pues sin ellos no hay utilidades, por lo cual tampoco se podrían satisfacer las necesidades de los demás actores. Cada

³⁵⁸ ACKOFF, Russell L. (2000). *Planificación de la empresa en el futuro*. México: Editorial Limusa.

³⁵⁹ Para Ackoff, “conceptuar a una empresa como una organización, significa verla como la ven sus participantes”. IBID, p. 47.

³⁶⁰ IBID, p. 55.

³⁶¹ IBID, p. 51.

cual es libre de responder esta pregunta como considere, pero cualquiera de las respuestas tendrá profundas implicaciones éticas. Ackoff, por su parte, sostiene que los *empleados* son los participantes más importantes en una empresa:

De todas las personas que integran una entidad social, las más interesadas son las que forman parte de ella, ya que le dedican más tiempo que las demás. La empresa es un medio ambiente laboral para sus empleados, pero no para todos sus participantes. Por esta razón, la empresa tiene la responsabilidad de alentar y facilitar el desarrollo de sus empleados, y no sólo de sus gerentes.³⁶²

Rusell Ackoff centra su atención en *el nivel y calidad de vida* de los participantes de la empresa, y en particular sus empleados, y sostiene que los grupos sociales, incluyendo las empresas, deben desarrollarse “con el único propósito de incrementar el desarrollo de sus participantes”³⁶³. Pero entonces, se pregunta Ackoff, “¿Qué puede hacer un sistema social (...) para alentar y facilitar el desarrollo de sus miembros?”³⁶⁴ Y responde que los antiguos filósofos griegos identificaron cuatro objetivos individualmente necesarios y colectivamente suficientes para el desarrollo del hombre: *la verdad, la abundancia, el bien y la belleza*.³⁶⁵

La búsqueda de la *verdad* está asociada a la ciencia, a la importancia del conocimiento y el aprendizaje. Una empresa puede contribuir a esta función social, continúa Ackoff, a través de la formación de sus empleados, de los programas de

³⁶² IBID, p. 51

³⁶³ IBID, p. 55. Esta afirmación precisa una distinción entre los conceptos de *crecimiento* y de *desarrollo*. Mientras el *crecimiento* es un concepto que viene de la concepción de la empresa como organismo, y que generalmente se entiende como incremento en tamaño o número, el *desarrollo* se asocia a la calidad de vida y supone una concepción de empresa como organización *sostenible*, por lo cual es más una cuestión de conocimiento, comprensión y sabiduría que de riqueza, menos relacionado con *lo que tiene la persona* que con *lo que puede hacer con lo que tiene*. IBID, p. 53.

³⁶⁴ IBID, p. 55.

³⁶⁵ IBID, p. 56.

investigación y desarrollo, y de la divulgación de la información y de sus conocimientos, para ponerlos al servicio de los demás.

La búsqueda de la *abundancia* es la función económica de la sociedad. El papel de las empresas en este sentido corresponde a la producción y distribución de bienes y servicios. Es tal vez la función más importante de la empresa, pues hoy la sociedad depende de las empresas para la satisfacción de sus necesidades.

La búsqueda del *bien* es la función ética de la sociedad. La empresa tiene una responsabilidad importante en este sentido, ejercida a través de un comportamiento ético con todos sus participantes.

Para los griegos la búsqueda de la *belleza* es la función *estética* de la sociedad. Esta función, sostiene Ackoff, es la menos comprendida y la más crítica de las cuatro, sobre todo en el mundo de las organizaciones, en donde aún muchos consideran que la estética no tiene nada que ver con la administración:

El misterio asociado con la estética se refleja en el hecho de que a través de toda la historia muy pocos sistemas filosóficos han sido capaces de incorporarla. Los sistemas filosóficos que le prestaron atención, la consideraron como un apéndice y no como formando parte integral de ellos. Por el contrario, muy pocos de quienes se preocuparon por la estética contribuyeron significativamente a la comprensión de la ciencia, la economía o la ética. A través de la historia la estética ha sido la oveja negra de la familia filosófica. El distanciamiento del hombre común con la estética queda demostrado por el hecho de que la mayoría de los administradores tienen una idea de lo que significa la ciencia, la economía y la ética de la administración, mientras que raras veces parecen saber lo que significa la estética. Durante mucho tiempo se ha pensado que la administración tiene muy poco que ver con la estética.

Mi interés en la estética deriva de mi creencia de que la falta de progreso en este sentido es responsable de uno de los problemas sociales más críticos: la degradación de la calidad de vida. (...) Se

comprende y se sabe muy poco de la estética; casi cualquier opinión al respecto genera controversia. No obstante, no veo en qué forma podríamos hablar de la calidad de vida sino es a través de tal controversia.³⁶⁶.

Según Ackoff, el papel de la empresa en la función estética de la sociedad tiene que ver con el poder de la estética para *inspirar* a sus miembros (*“crear visiones de lo mejor y darnos el valor de ir en su busca, aun a costa de sacrificios”*³⁶⁷), para *recrearlos* (*“la recreación es la extracción de placer aquí y ahora: es una recompensa por el esfuerzo pasado”*³⁶⁸) y para desarrollar su *creatividad* (*“el arte también es creativo: inspira para que se realicen esfuerzos hacia la meta. Nos saca del pasado y nos empuja hacia el futuro”*³⁶⁹). La estética en las empresas, señala finalmente Ackoff, también está relacionada con el estilo en la vida empresarial³⁷⁰, con la toma de decisiones más allá de los criterios racionales y de los valores instrumentales³⁷¹, con aspectos como la atmósfera de las oficinas³⁷², y con la calidad de la vida laboral que perciben los empleados de la empresa y las oportunidades para mejorarla³⁷³.

Dentro de la conceptualización de las organizaciones a partir de sus actores, y particularmente de *los empleados*, se destaca también el aporte de los teóricos del *Radical Humanismo*³⁷⁴, que se han acercado al estudio de la vida organizacional

³⁶⁶ IBID, p.58.

³⁶⁷ IBID, p.58.

³⁶⁸ IBID, p.59.

³⁶⁹ IBID, p.59.

³⁷⁰ IBID, p.60.

³⁷¹ IBID, p.59-60.

³⁷² IBID, p.61.

³⁷³ IBID, p.61-64.

³⁷⁴ Surgido en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, el Radical Humanismo ha tenido cierta influencia en las escuelas de Administración de la Universidad Eafit y la Universidad del Valle, que han difundido los trabajos de teóricos de esta corriente como Omar Aktouf, Alain

centrándose en las relaciones entre *dirigentes* y *dirigidos*. El Radical Humanismo revisa los tipos de dominación en las organizaciones y señala que, para tener una organización eficaz, es necesario que la gestión esté centrada en el respeto a la dignidad del ser humano³⁷⁵.

El estudio de las relaciones, generalmente tensas, entre *dirigentes* y *dirigidos*, es clave para entender la vida organizacional, pues saca a flote la realidad de las relaciones de poder, lo cual nos ayuda a evitar análisis ingenuos o “románticos” y en cambio nos permite hacer lecturas políticas, filosóficas o psicológicas de las realidades organizacionales. El peligro de este tipo de acercamiento se presenta cuando no se examinan con cuidado y sensatez los dos lados de las relaciones *dirigente-dirigido*, *jefe-subordinado* o *socio-empleado*, no se considera el contexto socioeconómico o no se tiene en cuenta la complejidad de este tipo de relaciones, llevando a veces a una visión simplista de los *dirigidos* como “las víctimas” de los abusos de los *dirigentes*. Los abusos y la explotación son el pan de cada día en muchas organizaciones, y nada los justifica, pero hay otros matices. Estanislao Zuleta, por ejemplo, nos recordaba que fue Dostoievski quien señaló que los seres humanos “amamos las cadenas” y nos acomodamos cómodamente en el lugar del esclavo:

La búsqueda de amos, el deseo de ser vasallos, el anhelo de encontrar a alguien que nos libere de una vez por todas del cuidado de que nuestra vida tenga un sentido. Dostoievski entendió, hace más de un siglo, que la dificultad de nuestra liberación procede de nuestro amor a las cadenas. Amamos las cadenas, los amos, las seguridades porque nos evitan la angustia de la razón.³⁷⁶

Chanlat y Rene Bedar. Ver, por ejemplo, AKTOUF, Omar. (1998). *La Administración: Entre tradición y renovación*. Cali: Univalle-Gaetan Morin.

³⁷⁵ AKTOUF, Op. Cit.

³⁷⁶ Palabras pronunciadas por Estanislao Zuleta en 1980 en la Universidad del Valle. Recuperado de: http://www.lainsignia.org/2000/diciembre/cul_012.htm Accesado: 11 de Junio de 2008.

Como veremos más adelante, el enfoque estético para el estudio de las organizaciones, en lugar de ser ingenuo o indiferente frente a las *relaciones de poder*, ignorando los desequilibrios y contradicciones profundas de la vida en las organizaciones u ocultando las injusticias, sufrimientos y dramas humanos que allí se esconden, ayuda a auscultarlas y a comprenderlas.

4.2 Aproximaciones teóricas para el estudio de las organizaciones

Las diferentes formas de entender el concepto de organización tienen su correlato en la evolución de las propias organizaciones y de las perspectivas teóricas, disciplinas y herramientas metodológicas con las que se tratan de explicar sus fenómenos, como lo explican Rendón y Montaña³⁷⁷:

La evolución de estos estudios [de la organización] sigue de alguna manera la dinámica de cambio de las organizaciones y sus contextos, aunque la reflexión permanecería incompleta si no se incorporaran también la evolución de las herramientas metodológicas y la misma evolución teórica. En este sentido, se destaca el conjunto de disciplinas que concurren a la explicación del fenómeno organizacional, observándose en la actualidad una mayor incorporación del pensamiento social crítico, de la filosofía, la lingüística y la antropología, lo cual deriva en el desdibujamiento del paradigma positivista para dar lugar a una explicación de tipo constructivista que enfatiza el uso de metodologías de tipo cualitativo. Así, la racionalidad abre paso a la vida simbólica, la funcionalidad a las relaciones de poder y, entre otros, la comunicación a la ambigüedad³⁷⁸.

³⁷⁷ RENDÓN, Cobián, M. y MONTAÑA, Hirose, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. pp. 101-120.

³⁷⁸ IBID.

Rendón y Montaña³⁷⁹ identifican ocho diferentes aproximaciones teóricas para el estudio de las organizaciones: 1) Administración, 2) Teoría de la Organización, 3) Análisis Institucional, 4) Sociología del Trabajo, 5) Sociología de las Organizaciones, 6) Análisis Organizacional, 7) Sociología de la empresa y 8) Estudios Organizacionales.

A continuación me referiré específicamente a la *Administración*, la *Teoría de la organización* y los *Estudios Organizacionales*³⁸⁰, tres de las corrientes más representativas, con el fin de señalar las principales diferencias en sus fundamentos conceptuales, problemáticas, ubicación paradigmática y orientación metodológica, y así identificar los terrenos teóricos más propicios para el estudio de las organizaciones desde un enfoque estético.

Rendón y Montaña³⁸¹ se refieren a la *Administración* como una de las múltiples corrientes o disciplinas del estudio de las organizaciones, caracterizada por su enfoque prescriptivo y funcionalista:

[La administración] es de origen netamente estadounidense y, de acuerdo con Chandler, nace con la gran empresa, principalmente la ferrocarrilera. Dado el tipo de problemas que enfrenta esta disciplina, se caracteriza por un contenido multidisciplinario relativamente alto, aunque poco integrado. Su orientación es básicamente funcional y se basa en modelos normativos –frecuentemente basados en la experiencia³⁸².

³⁷⁹ IBID.

³⁸⁰ IBID.

³⁸¹ IBID.

³⁸² IBID.

En un sentido más amplio, Dávila³⁸³ señala que la *administración de empresas* o de *negocios* (o simplemente *administración*) es una práctica social usualmente definida como el manejo de los recursos de una organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejercen los procesos administrativos definidos por Fayol: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Esos recursos y estos elementos, explica Dávila³⁸⁴, no se ejercen sobre un ente vacío, sino que toman vida, se concretan y se instrumentalizan sobre el ente social llamado *organización*.

Carvajal³⁸⁵, por su parte, señala que la palabra “administración” tiene tres significados que representan tres usos interrelacionados: 1) como acción, 2) como profesión y 3) como disciplina. La administración como acción hace referencia a la racionalización de actividades humanas, entendida en el sentido weberiano de ajustar las acciones o alinearlas con el logro de los objetivos previamente propuestos³⁸⁶.

Finalmente, es interesante notar que etimológicamente, *administrar* viene del latín *administrare*; de *ad*, “a” y *ministrare*, “servir”. Así pues, a partir de su etimología la palabra *administrar* se puede entender como “*estar al servicio de*”, evocando el sentido de responsabilidad y servicio que debe tener el administrador.

³⁸³ DÁVILA, Op. Cit., p. 8

³⁸⁴ IBID, p. 8

³⁸⁵ CARVAJAL, J. G. (2005). El problema de la existencia y la Identidad de las organizaciones. *Innovar*, No. 25. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

³⁸⁶ La administración como profesión, explica Carvajal, “se refiere a la existencia de personas que dedican la mayor parte de su actividad consciente a la racionalización de actividades individuales o grupales”, aclarando además que existen administradores profesionales (con formación en administración) y no profesionales (sin formación en administración). La administración como disciplina, por su parte, tiene como propósito “la generación de conocimientos sobre los objetos escogidos como de interés. Se espera entonces que el conocimiento generado ofrezca claridad sobre la naturaleza de los objetos de estudio, traducido esto en proposiciones elaboradas de manera intencional y sistemática que describen y explican la dinámica de relaciones interna y externa con el objetivo, en unos casos de predecir y en otros de comprender”. CARVAJAL, Op. Cit.

Por su parte la *Teoría de la Organización*³⁸⁷, como explican Rendón y Montaña³⁸⁸, también es de origen estadounidense, y aunque en ciertos aspectos es similar a la *Administración*, es un acercamiento más amplio:

Aunque algunos remontan su origen a la Administración Científica, o incluso a la Sistemática; parece recibir tal denominación en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, con los trabajos de Simon, Cyert y March (Bagla-Gökalp). A lo largo del siglo pasado logró constituirse como un campo de conocimiento en sí mismo. Su relación con la Administración ha sido cada vez más importante al grado de que se encuentra inscrita en las escuelas de Administración en los Estados Unidos (Pfeffer), lo que ha provocado un reforzamiento en su ubicación paradigmática funcional; sin embargo, las diferencias entre ambos campos persisten ya que la Teoría de las Organizaciones contempla un contenido social bastante más amplio³⁸⁹.

En cuanto a sus fundamentos conceptuales, según Rendón y Montaña³⁹⁰ la *Administración* es considerada generalmente como “un conjunto de medios de orden técnico funcional para el logro de fines” y su objeto principal son las empresas, principalmente grandes, mientras que la *Teoría de la Organización* es considerada un “conjunto de planteamientos que intentan reconocer la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones”, y su objeto principal son las organizaciones en general, que incluye empresas, pero también hospitales, universidades, etc. El paradigma central de la *Administración* es el funcionalismo y su metodología es de orientación cuantitativa y normativa, mientras que los

³⁸⁷ En adelante escribo *Teoría de la Organización* con mayúscula inicial para referirme a esta corriente en particular y diferenciarla de la “teoría organizacional”, término que a veces se usa en un sentido muy amplio, como sinónimo de “estudios de la organización”, para referirse a las distintas aproximaciones teóricas.

³⁸⁸ RENDÓN Y MONTAÑO, Op. Cit., p. 2.

³⁸⁹ IBID, p. 2.

³⁹⁰ IBID, p. 3.

paradigmas centrales de la *Teoría de la Organización* son el funcionalismo y el interpretativismo y su metodología es de orientación tanto cuantitativa como cualitativa³⁹¹.

En el otro extremo, los *Estudios Organizacionales* son una aproximación que propone un debate acerca de los supuestos modernistas de la *Teoría de la Organización*, como lo explican Rendón y Montaña³⁹²:

Originada por un grupo de estudiosos europeos, encabezada en un principio por sociólogos ingleses, esta corriente incorpora aspectos como la cultura nacional en su análisis. Retoma el poder, realizando una nueva lectura de Weber e intenta equilibrar la hegemonía estadounidense de la teoría de la organización. Es el grupo más sensible a los planteamientos posmodernos y han establecido un intenso debate alrededor de la discusión paradigmática con la teoría de la organización. Mantienen escasa relación con la administración –sobre todo en el orden normativo- e incorporan algunos elementos provenientes de la sociología del trabajo y de las organizaciones³⁹³.

Según Montaña³⁹⁴, los paradigmas centrales de los *Estudios Organizacionales*³⁹⁵ son el *Interpretativismo* y el *Radical humanismo* y su objeto principal son las organizaciones en general. Su metodología es de orientación crecientemente cualitativa, su problemática se enfoca en temas como la vida simbólica, el poder, el lenguaje y la cultura y las principales disciplinas en que se apoya son la sociología, la antropología, la lingüística y la filosofía. La metodología y

³⁹¹ IBID, p. 3.

³⁹² IBID, p. 5.

³⁹³ IBID, p. 5.

³⁹⁴ IBID, p. 3.

³⁹⁵ En adelante escribo *Estudios Organizacionales* con mayúscula inicial para referirme a esta corriente en particular y diferenciarla de los “estudios de la organización”, que incluyen las distintas aproximaciones teóricas.

problemática de los *Estudios Organizacionales* nos sugieren de entrada que se trata de una corriente propicia para el estudio de las organizaciones desde un enfoque estético.

4.3 Los terrenos más propicios para la estética en las múltiples perspectivas de la teoría organizacional

Hatch³⁹⁶, en su libro “*Organizational Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*”, aborda el estudio de las organizaciones desde la idea de “las múltiples perspectivas”. Hatch propone agrupar las diferentes aproximaciones teóricas en cuatro perspectivas para señalar las diferencias no sólo en sus *enfoques y métodos*, sino también en las *metáforas orientadoras* que han sido utilizadas para estudiarlas.³⁹⁷ Según Hatch, las organizaciones no se pueden explicar por ninguna teoría única, debido a la gran variedad de campos de estudio que le sirven de inspiración a las teorías organizacionales³⁹⁸ y a la complejidad y diversidad de las organizaciones³⁹⁹.

En la Tabla 4⁴⁰⁰ se muestran las cuatro perspectivas de Hatch, con sus respectivos Objetos/enfoques, Métodos y Resultados. Como se verá, desde un enfoque estético para el estudio de las organizaciones las perspectivas *simbólico-interpretativa* y la *posmoderna* pueden ser particularmente fértiles:

³⁹⁶ HATCH, Op. Cit.

³⁹⁷ HATCH, Op. Cit., p. 49.

³⁹⁸ Naturalmente aquí nos referimos a las “teorías organizacionales” en un sentido amplio para referirnos a las diferentes aproximaciones teóricas para estudiar las organizaciones, y no a la corriente específica de “*Teoría de la Organización*” (con mayúsculas) vista en el apartado anterior.

³⁹⁹ IBID, p. 4-7.

⁴⁰⁰ Tomada de HATCH, Op. Cit., p. 49. Traducida del inglés por el autor.

Tabla 4. Las Múltiples Perspectivas de Mary Jo Hatch

Perspectiva	Objeto / Enfoque	Método	Resultado
Clásica	-Efectos de la organización en la sociedad -Administración de la organización	-Observación y análisis histórico -Reflexión personal en la experiencia	-Tipologías y marcos teóricos -Prescripciones para la práctica administrativa
Moderna	La organización a través de medidas “objetivas”	-Medidas descriptivas -Correlación entre medidas estandarizadas	-Estudios comparativos -Análisis estadístico multivariable
Simbólico-Interpretativa	La organización a través de percepciones “subjetivas”	-Observación participante -Entrevista etnográfica	-Textos narrativos como casos de estudio y etnografías organizacionales
Posmoderna	Teoría organizacional y prácticas de teorización	-Deconstrucción -Crítica de las prácticas de teorización.	-Reflexividad y explicaciones reflexivas

Hatch procede luego a analizar las *metáforas orientadoras o de base* para cada una de las cuatro perspectivas. Sin embargo, antes de examinar estas metáforas, es pertinente hacer una reflexión sobre *el uso del pensamiento metafórico y sus implicaciones en los estudios de las organizaciones*. Como muchos autores han advertido, el *pensamiento metafórico* tiene peligros y limitaciones, pues al usar la metáfora para comprender una cosa en términos de otra se enfatizan unos aspectos y se dejan de lado otros⁴⁰¹. Como lo advierte López en su artículo

⁴⁰¹ Morgan, por ejemplo, usa metáforas como: la organización como máquina, la organización como organismo, la organización como cerebro, la organización como sistema político. (MORGAN, Gareth. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Editorial AlfaOmega). Barba y Solís, por su parte, analizan el imperio de las metáforas en los estudios organizacionales desde una perspectiva

“Dobles sentidos y connotaciones en el discurso administrativo - Dispositivos de Poder en las Organizaciones”, el uso indiscriminado de metáforas puede resultar inexacto:

Es sabido que dos situaciones son analógicas cuando comparten propiedades, es decir, que de alguna manera son semejantes, sin que ello implique que la semejanza sea exacta. De manera muy resumida, el razonamiento analógico consiste en intentar resolver un problema propio de un universo 1, transportando sus estructuras, circunstancias y características a un universo 2. Se intenta resolver el problema en el universo 2, y, si ello es posible, se transporta luego la solución del universo 2, al universo 1, para contrastar si en este último la solución obtenida opera. Ahora bien, no todas las estructuras son transportables del universo 1 al universo 2 y tampoco todas las estructuras del universo 2 se pueden transportar al primer universo, es decir, toda analogía implica que de la situación inicial se pierdan aspectos al transportar a “2” y viceversa; por lo cual es necesario afirmar que toda analogía es inexacta⁴⁰².

Como explica López, las metáforas no son solamente inexactas sino también peligrosas, pues en las prácticas gerenciales han sido usadas con frecuencia como un dispositivo de poder, como cuando se dice que la organización *“es una familia”*:

Cuando no se hace explícita la comparación propia de la analogía expresada en términos de A es como B y se afirma escuetamente “la familia” para referirse a la organización, ello implica que las características ya fueron transportadas sin tener en cuenta la no exactitud de la comparación. Así pues, si se pertenece a una familia se tendrá que estar en disposición para hacer cualquier sacrificio y cualquier compromiso.⁴⁰³

crítica. (BARBA, Antonio y SOLÍS, Pedro. (1996). *Cultura en las Organizaciones. Enfoque y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. México: Ed. Vertiente).

⁴⁰² LÓPEZ, Francisco. Op. Cit., p. 14.

⁴⁰³ IBID, p. 15.

Sin embargo, estas advertencias sobre los peligros y limitaciones de las metáforas no deben ser entendidas como una invitación a desistir del pensamiento metafórico, sino más bien como un llamado a usar las metáforas cuidadosamente, conscientes de sus limitaciones y de sus implicaciones epistemológicas y éticas. Como lo explica Smircich, “Más que evitar la metáfora lo que debemos hacer es un análisis crítico de la manera en que nuestro pensamiento se forma y se limita por la elección de nuestras metáforas”⁴⁰⁴.

Las siguientes son, según Hatch⁴⁰⁵, las metáforas orientadoras o de base y las imágenes de la organización y del gerente para cada perspectiva:

Tabla 5. Metáforas Orientadoras de las Múltiples Perspectivas de Mary Jo Hatch

Perspectiva	Metáfora	Imagen de la organización como...	Imagen del gerente como...
Clásica	Máquina	Una máquina diseñada y construida por la dirección para alcanzar objetivos predeterminados	Un ingeniero que diseña, construye y opera la máquina organizacional.
Moderna	Organismo	Un sistema vivo que desarrolla las funciones necesarias para la supervivencia, especialmente la adaptación a un mundo hostil	Una parte interdependiente de un sistema adaptativo.
Simbólico-Interpretativa	Cultura	Un patrón de significados creados y mantenidos por la asociación humana a través de valores, tradiciones y costumbres compartidos.	Un artefacto que quisiera ser un símbolo de la organización

⁴⁰⁴ SMIRCICH, Linda. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp. 339-358.

⁴⁰⁵ HATCH, Op. Cit., p. 52. Tabla traducida del inglés por el autor.

Posmoderna	Collage	Una teoría organizacional, que a su vez es un collage hecho de pedazos de conocimiento y comprensión que se reúnen para formar una nueva perspectiva que tiene una relación con el pasado	-Un teórico -El teórico como artista
------------	---------	---	---

Como explica Hatch⁴⁰⁶, desde la perspectiva *clásica* la organización puede ser vista como “una *máquina* para alcanzar objetivos predeterminados”, y el gerente como “un ingeniero que diseña, construye y opera la máquina organizacional”. Aunque en principio las perspectivas *simbólico-interpretativa* y *posmoderna* son más propicias para estudiar las organizaciones desde un enfoque estético, también es posible explorar las ideas y visiones de la perspectiva *clásica* desde un acercamiento estético, por ejemplo a través de la *estética del taylorismo* y de la máquina, que ya se exploró en el Capítulo 3 y que se discutirá en profundidad en el Capítulo 6.

Como explica Hatch, la perspectiva *simbólico-interpretativa*, cuya metáfora orientadora es *la cultura*, y en donde son claves los *símbolos*, busca comprender “*el punto de vista del otro*” descubriendo la forma en que esos otros viven y construyen su mundo, como lo propone la etnografía. Para esto es necesario estudiar los significados e interpretaciones de los propios miembros de la cultura, en lugar de imponer los significados e interpretaciones del investigador.⁴⁰⁷ Mientras que para los teóricos modernistas la organización es concebida como un objeto que se puede medir y analizar a través de la búsqueda de leyes generales, en la perspectiva *simbólico interpretativa*, que considera que la realidad se define por la experiencia subjetiva de individuos expuestos a influencias sociales y

⁴⁰⁶ IBID, p. 52.

⁴⁰⁷ IBID, p. 201.

culturales, la organización es concebida como un asunto cuyos significados deben ser comprendidos⁴⁰⁸.

La perspectiva *simbólico-interpretativa* resalta las costumbres, tradiciones, historias, mitos, artefactos y símbolos de la organización y considera al gerente como un símbolo de la organización, o como un contador de historias y un portador de una tradición, que es interpretado de múltiples maneras por los miembros de la organización⁴⁰⁹. Como veremos más adelante, la perspectiva *simbólico-interpretativa* y los *métodos etnográficos* ofrecen posibilidades muy interesantes para el estudio de la vida organizacional desde un enfoque estético, fundamentalmente a partir de la interpretación de artefactos y símbolos.

Por su parte, la perspectiva *posmoderna* planteada por Hatch es un poco más compleja, pues no se enfoca en las organizaciones en sí mismas, sino en su teorización. Los posmodernistas consideran que las subjetividades individuales se construyen dentro de un contexto social y cultural en el ámbito del lenguaje⁴¹⁰ y que los gerentes y otros miembros organizacionales son como teóricos que crean la organización “en sus cabezas y en sus corazones”, como si ésta fuese una teoría, una narrativa o un discurso⁴¹¹. Hatch sugiere además que estos “teóricos”, al tratar de acercarse a los fenómenos organizacionales, pueden ser vistos como *artistas construyendo un collage*, “juntando los pedazos” de teorías anteriores con el conocimiento y experiencia que han adquirido durante sus vidas. Según Hatch⁴¹² la *metáfora del collage* pone en primer plano la ambigüedad y las contradicciones de la vida organizacional:

⁴⁰⁸ IBID, p. 48-49.

⁴⁰⁹ IBID, p. 54.

⁴¹⁰ IBID, p. 48-49.

⁴¹¹ IBID, p. 54.

⁴¹² IBID, p. 55.

En el collage el artista puede generar sorpresa juntando imágenes incongruentes que desatan ideas y sentimientos poderosos, capaces de hacer que el espectador cambie sus maneras acostumbradas de ver y experimentar el mundo...la metáfora del collage devuelve el interés en la contradicción, la ambigüedad y la paradoja⁴¹³

Como explica Hatch⁴¹⁴, en la *perspectiva posmoderna* han sido comunes metáforas como *la organización como texto, narrativa o discurso*. Lo que las diferentes metáforas que han llamado la atención a los posmodernistas tienen en común es *una fuerte dimensión estética*, pues al comparar las organizaciones con formas de representación o descubrimiento artístico, se resaltan los aspectos estéticos de las organizaciones.

Finalmente Hatch⁴¹⁵ explica que a cada perspectiva corresponde un *supuesto subyacente* sobre la naturaleza humana y unos *enfoques o valores*. Según Hatch⁴¹⁶, en la *perspectiva posmodernista* el supuesto subyacente es el de un *hombre estético*:

Tabla 6. Supuestos subyacentes y enfoques de las Múltiples Perspectivas de Mary Jo Hatch

Perspectiva	Supuesto subyacente	Enfoque / Valores
Clásica	Hombre económico	Riqueza Poder
Principios de la época modernista	Hombre científico	Racionalidad Control administrativo
Modernista	Hombre ecológico	Ambiente Control externo

⁴¹³ IBID, p. 54-55. Traducido del inglés por el autor.

⁴¹⁴ IBID, p. 55.

⁴¹⁵ IBID.

⁴¹⁶ IBID, p. 211-213. Tabla traducida del inglés por el autor.

Simbólico – interpretativa	Hombre simbólico	Interpretación Significado
Posmodernista	Hombre estético	Creatividad Libertad Responsabilidad

Como explica Hatch⁴¹⁷, el supuesto de que los hombres están principalmente interesados en la riqueza llevó a los teóricos *clásicos* a enfocarse en los *incentivos económicos*. Luego, en los primeros días del *modernismo*, el supuesto pasó a ser que los hombres son básicamente *animales racionales*, lo que se reflejó en el uso de ecuaciones matemáticas para predecir el comportamiento humano. Más recientemente, continúa Hatch⁴¹⁸, los supuestos de la *teoría de sistemas abiertos* proponen una mirada de los seres humanos como *partes interdependientes de un sistema, controlado por el ambiente*. La perspectiva *simbólico interpretativa*, ilustrada por el movimiento de la *cultura organizacional*, asume que los humanos son *creadores y usuarios de símbolos*, y que por lo tanto el foco de atención de los teóricos organizacionales debe ser *el significado*. Por su parte, en la *posmodernidad*, uno de los supuestos es que *la experiencia humana es fragmentada*, lo que hace que los teóricos organizacionales acepten *diversas interpretaciones*, incluyendo las de los académicos clásicos, modernistas y simbólico-interpretativos⁴¹⁹. El *enfoque* o los *valores organizacionales* más importantes para la teoría organizacional *posmodernista* son “*la creatividad*”, “*la libertad*” y “*la responsabilidad*”, pasando el hombre de una confianza casi ciega en la economía a un *interés por las humanidades, el arte y la teoría literaria*. Según Hatch⁴²⁰, estos “nuevos valores” deberá ser atendidos por un *hombre estético*.

⁴¹⁷ IBID, p. 211-213.

⁴¹⁸ IBID, p. 211-213.

⁴¹⁹ IBID, p. 211-213.

⁴²⁰ IBID, p. 211-213.

Capítulo 5

La estética como marco de análisis para el estudio de la vida organizacional

Tanto el espíritu histórico como el artista quieren rehacer el mundo. Pero el artista, obligado por su naturaleza, conoce sus límites, cosa que el espíritu histórico desconoce. Por eso el fin de este último es la tiranía, mientras que la pasión del primero es la libertad. Todos cuantos luchan hoy por la libertad, combaten en último término por la belleza. No se trata, claro está, de defender la belleza por sí misma. La belleza no puede prescindir del hombre y no daremos a nuestro tiempo su grandeza y su serenidad más que siguiéndolo en su desdicha. Nunca más volveremos a ser solitarios. Pero igualmente cierto es que el hombre tampoco puede prescindir de la belleza, y eso es lo que nuestra época aparenta querer ignorar. Se tensa para alcanzar el absoluto y el imperio, quiere transfigurar el mundo antes de haberlo agotado, ordenarlo antes de haberlo comprendido. Diga lo que diga, deserta de este mundo. Ulises puede elegir con Calipso entre la inmortalidad y la tierra de la patria. Elige la tierra y, con ella, la muerte. Una grandeza tan sencilla nos resulta hoy ajena. Otros dirán que carecemos de humildad. Pero esa palabra, en cualquier caso, es ambigua. Semejantes a esos bufones de Dostoievski que se jactan de todo, suben a las estrellas y acaban por exhibir su miseria en el primer lugar público, a nosotros lo único que nos falta es ese orgullo del hombre que es observancia de sus límites, amor clarividente de su condición.

“Odio mi época”, escribía antes de su muerte Saint-Exupery, por razones que no están demasiado alejadas de las que he expuesto. Pero, por perturbador que sea ese grito viniendo precisamente de alguien como él – que amó a los hombres por lo que tienen de admirable-, no vamos a apropiárnoslo. Y sin embargo, ¡qué tentador

puede resultarnos, en ciertos momentos, darle la espalda a este mundo sombrío y descarnado! Pero esta época es la nuestra, y no podemos vivir odiándonos.

Albert Camus. El Exilio de Helena.⁴²¹

Este capítulo está dividido en cinco partes: 1) Estética y organizaciones: mundos ajenos e irreconciliables, 2) Algunas características del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional, 3) Categorías y dimensiones estéticas en las organizaciones 4) Otras posibilidades del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional y 5) Críticas al uso de la estética para el estudio de las organizaciones.

En la primera parte, “Estética y organizaciones: mundos ajenos e irreconciliables”, exploro algunas de las razones por las cuales los primeros teóricos de la administración y la élite empresarial antioqueña de principios del siglo XX subestimaron o ignoraron asuntos como la estética y el arte.

En la segunda parte, “Algunas características del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional”, analizo la pertinencia, características generales y fundamentos metodológicos del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional, principalmente a partir de la propuesta de Strati⁴²².

En la tercera parte, “Categorías y dimensiones estéticas en las organizaciones”, expongo una interpretación personal de las “*categorías estéticas de las organizaciones*” propuestas por Antonio Strati⁴²³, como lo sagrado, lo pintoresco, lo trágico, lo feo, lo cómico y lo sublime de la vida organizacional, y de las

⁴²¹ CAMUS, Op. Cit., p. 58-59.

⁴²² STRATI, Op. Cit.

⁴²³ STRATI, Op. Cit.

“dimensiones estéticas de las empresas” propuestas por Rafael Alvira⁴²⁴, como la estética en el espacio físico, en el ritmo de trabajo, el producto, la imagen corporativa y la publicidad.

En la cuarta parte exploro algunas posibilidades adicionales del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional, incluyendo la estética en la cultura y los símbolos, la transferencia de conocimiento, las experiencias y juicios estéticos que hacen los empleados sobre su trabajo y sobre la organización en donde lo realizan, la toma de decisiones y la estrategia. Esta parte termina con un acercamiento a la estructura y los procesos organizacionales vistos como teatro, a partir de las dimensiones simbólicas de la vida organizacional.

Finalmente, en “Críticas al uso de la estética para el estudio de las organizaciones”, muestro algunos cuestionamientos al uso de la estética para comprender asuntos relacionados con la vida organizacional a partir de Warren y Rehn⁴²⁵, que sostienen que muchos de quienes han abordado estos temas ignoran sus implicaciones éticas, asumen que no tienen posiciones ideológicas y confunden la estética con la armonía y la belleza.

5.1 Estética y organizaciones: mundos ajenos e irreconciliables

⁴²⁴ ALVIRA, Rafael. Dimensiones estéticas de la empresa. *Cuadernos Empresa y Humanismo No. 67. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra*. Recuperado de: <http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/index.htm>. Accedido: Julio 2 de 2014.

⁴²⁵ WARREN, Samantha and REHN, Alf. P. (2007). Capítulo 10: Messing up Organizational Aesthetics. En: Campbell y Bos, *Philosophy and Organization*. pp. 158-167.

Durante las décadas iniciales del siglo XX el interés de los primeros teóricos de la administración (Taylor, Fayol, Gilbreth) estuvo centrado en la búsqueda de eficiencia y control en las organizaciones industriales, que debían ofrecer productos estandarizados de bajo costo.⁴²⁶ Por su parte, los directivos de las organizaciones productivas consideraban a los artistas como hombres poco útiles para el progreso social. Era la época de la tecnociencia, las máquinas, el orden, la estandarización, la medición, la uniformidad, la especialización, la fe en el progreso. No parecía probable un diálogo entre la *estética* y el mundo de las *organizaciones*.

En el estudio de la élite empresarial antioqueña de principios del siglo XX, fuertemente influencia por la Escuela Nacional de Minas de Medellín⁴²⁷, es posible encontrar una muestra del desprestigio social de la estética y el arte en aquella época. Como cuenta Mora⁴²⁸, Mariano Ospina Rodríguez, fundador del Partido Conservador, le escribe en 1877 una carta a sus hijos Tulio Ospina, primer rector de la Escuela de Minas, y Pedro Nel Ospina, presidente del país entre 1922 y 1926. La carta contiene consejos categóricos, cargados de un profundo espíritu pragmático, en donde el entusiasmo del padre por la ciencia y la religión y su desprecio por el arte son bastante evidentes. Según el padre, la felicidad se halla en la práctica de la virtud y el trabajo, en el alejamiento del ocio y en el sometimiento de toda pasión al principio del deber:

Hay ciencias muy atractivas, pero poco provechosas, como la Botánica, la Zoología, la Astronomía, que deben dejarse a los ricos, y en el mismo caso se halla la Literatura. Religión y moral, cuanto les

⁴²⁶ BARBA Y SOLÍS, Op. Cit., p. 49-51.

⁴²⁷ El tema ha sido ampliamente estudiado por Alberto Mayor Mora. Ver: MAYOR, Alberto. (1989). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Una interpretación sociológica sobre la influencia de la Escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales*. Bogotá: Tercer Mundo.

⁴²⁸ Citado por MAYOR, Op. Cit., p. 40.

quepa en el alma y cuerpo; ciencia aplicable y aplicada, muchísima; idiomas vivos, bastante; ciencia puramente especulativa, literatura e idiomas muertos, algo; novelas y versos, nada.⁴²⁹

¿Qué tanto ha cambiado la visión de la élite empresarial antioqueña sobre estos temas? ¿Qué tanto interés tienen hoy nuestros empresarios, administradores y teóricos de la organización por asuntos como la estética y el arte? Como señala Strati⁴³⁰, los gerentes son individuos pragmáticos y concretos, orientados a los resultados visibles, educados en la racionalidad rigurosa y en los paradigmas dominantes de la teoría organizacional, es decir, en lo universal y generalizable:

No es sorprendente, dado que los directivos están entrenados en este modelo y de acuerdo con estas creencias, que la estética sea descartada como un hecho débil, en donde débil es sinónimo de decadente, de superficial, de afectación asociada al gusto por el gusto mismo. Consecuentemente, un directivo que se interesa por la estética es condenado por descuidar la productividad de la organización, por concentrarse en algo 'extraño a las normas profesionales' y a la ética organizacional, y como alguien a quien, incluso, le falta masculinidad y virilidad. En conclusión, un gerente que atienda el aspecto estético de la vida organizacional está en la etapa que precede el vago flâneur, el afeminado dandy de Oscar Wilde

5.1.1 Jano con dos caras

*Hay dos tipos de espíritus, uno es geométrico
y el otro tiene lo que podemos denominar como sutileza.*

Pascal

⁴²⁹ Citado por MAYOR, Op. Cit., p. 40.

⁴³⁰ STRATI, Op. Cit., p. 175. Todas las citas del libro son traducidas del inglés por el autor.

En la mitología romana⁴³¹, Jano (en latín *Janus*) es un dios que tenía dos caras mirando hacia ambos lados de su perfil. Jano era el dios de las puertas, los comienzos y los finales. Su representación habitual es bifronte, esto es, con las dos caras mirando en sentidos opuestos. Es el dios de los cambios y las transiciones, de los momentos en los que se traspasa el umbral que separa el pasado y el futuro. Su protección, por tanto, se extiende hacia aquellos que desean variar el orden de las cosas.⁴³²

Figura 30. Busto del dios Janus.



Museo del Vaticano. Ciudad del Vaticano.

Wikimedia commons, dominio público. [15 Ago., 2011]

(<http://en.wikipedia.org/wiki/File:Janus-Vatican.JPG>)

Como explica Aélion⁴³³, una de las causas de la ambigüedad y de la complejidad humana procede del hecho de que el hombre posee en realidad varios “cerebros” o modos de ver las cosas⁴³⁴. Con esto, Aélion se refiere a la lateralidad de los hemisferios cerebrales, que puso de manifiesto Roger Sperry, Premio Nobel de

⁴³¹ Basado en "Janus" ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, Op. Cit.

⁴³² Se lo invocaba al comenzar las guerras y le fue consagrado el primer mes del año (del latín *Januarius* a *Janeiro* y *Janero* y de ahí a *Enero*). También se creía que este dios aseguraba buenos finales. No tiene equivalente en la mitología griega. (Basado en "Janus" ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, Op. Cit.)

⁴³³ AÉLION, Op. Cit., p. 192.

⁴³⁴ IBID, p. 192.

Medicina en 1981. En el ser humano los dos hemisferios son complementarios y están conectados por el cuerpo caloso, que transmite información de un lado a otro. Mediante el método del “*split brain*”, Sperry encontró que, aunque los hemisferios se comunican entre sí, son sede de funciones cerebrales diferentes:

El cerebro izquierdo es el del contenido, más que de la forma, y pone en movimiento el lado derecho del cuerpo. El cerebro derecho funciona globalmente sin entrar en los detalles, y pone en movimiento el lado izquierdo del cuerpo. Privilegia así la imagen y la imaginación frente al lenguaje, que pertenece al cerebro izquierdo.⁴³⁵

La Tabla 7, tomada de Aélion⁴³⁶, explica las particularidades de cada hemisferio:

Tabla 7. Particularidades de los hemisferios cerebrales.

IZQUIERDO	DERECHO
Verbal	No verbal
Activo	Receptivo: La armonía musical, la reserva
Objetivo	Subjetivo
Analítico	Sintético
Simbólico: El lenguaje	Concreto: las imágenes, la imaginación
Abstracto. Científico. Intelectual . Cuantitativo	Analógico. Artístico. Sensual
Temporal, con acceso secuencial	Atemporal, con acceso directo, simultáneo. Libre

⁴³⁵ IBID, p. 192.

⁴³⁶ Tomada de AÉLION, Op. Cit., p. 192.

Orientado, ordenado	-
Racional. Realista	Irracional, intuitivo. Espiritualista
Numérico o digital	Espacial
Memoria de nombres y cifras	Memoria de las imágenes
Lógico. Preciso	Intuitivo. Impreciso
Lineal y convergente	Global y divergente

A partir del análisis de la lateralidad de los hemisferios no sería exagerado decir que la Administración y el mundo empresarial han privilegiado tradicionalmente las competencias asociadas al hemisferio izquierdo, subestimando o ignorando las del derecho. Así pues, si aceptamos la teoría de la lateralidad de los hemisferios cerebrales tendríamos que aceptar también que el grueso de los estudios organizacionales y el mundo empresarial han concebido al hombre con solo una parte de sus capacidades.

5.2 Algunas características del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional

5.2.1 La estética como parte fundamental de la vida organizacional

En el prefacio de su libro “Homo aestheticus”, Dissanayake dice que, a primera vista, pareciera que las artes y las actitudes estéticas fuesen totalmente aprendidas o “culturales”, pues varían tremendamente de una sociedad a otra. Sin embargo, y utilizando como analogía el lenguaje, afirma que se trata no solo de una cuestión cultural, sino también de una predisposición natural:

Aprender a hablar es una predisposición universal, innata en todos los niños, a pesar de que cada uno aprende el idioma particular de la gente que los ha nutrido. Similarmente, el arte puede ser considerado como una predisposición natural, general, que se manifiesta a sí mismo en especificidades culturalmente aprendidas como danzas, canciones, performances, muestras visuales y discursos poéticos.⁴³⁷

Resulta interesante comparar el concepto de “*Homo aestheticus*” propuesto por Dissanayake con el de “*Homo faber*” y el “*Homo ludens*”. El “*Homo faber*” es una locución latina que significa “el hombre que hace o fabrica”, y fue usada, entre otros, por Marx en el Capital, en el mismo sentido de la frase de Benjamin Franklin según la cual “el hombre es el animal que hace herramientas”. Desde la teórica de la política Hannah Arendt usó el término “*Homo faber*” para referirse a “la capacidad humana para controlar su entorno con el uso de herramientas”. En la antropología, por su parte, se usa “*Homo faber*” para apelar al “hombre que se interesa por las cosas prácticas”, en contraposición con el “*Homo ludens*”, que hace referencia al “hombre que juega y se interesa por la diversión”.

A partir de su exploración antropológica del arte y la cultura, Dissanayake⁴³⁸ sostiene que el arte fue esencial para el surgimiento, adaptación y supervivencia de la especie humana, que las habilidades estéticas son innatas en todo ser humano y que el arte es una necesidad tan fundamental para nuestra especie como la comida, el abrigo y el refugio.

⁴³⁷ DISSANAYAKE, Ellen. (1992). *Homo Aestheticus: Where Art Comes From and Why*. New York: Free Press.

⁴³⁸ IBID. Este punto de vista coincide con lo presentado en el Capítulo 2, a partir de Fischer, en “El trabajo y el arte: una raíz común”.

Strati⁴³⁹, en su libro “*Aesthetics and Organizations*”, sostiene que el estudio de la vida organizacional exige una *comprensión estética*, y no meramente lógico-racional. El autor muestra en su libro que las experiencias estéticas no son un aspecto excepcional de la vida humana, ni están confinadas a los objetos estéticos producidos por lo que se reconoce convencionalmente como ‘las artes’:

Dice Pareyson que Dewey (1934) desarrolló una teoría pragmático-naturalista que sostenía que (...) la estética es una característica distintiva de la experiencia humana (...) Hay un elemento artístico en todo trabajo humano, dice Pareyson. En cada campo del esfuerzo humano hay una estética fundamental basada en la vida espiritual de las personas, y restringir la estética al arte es realizar una ‘amputación’ artificial y cruda.⁴⁴⁰

Strati⁴⁴¹ cuestiona la pretendida separación entre el hombre estético por fuera de la organización (con sus percepciones sensoriales y juicios estéticos) y el hombre racional, desprovisto de corporalidad (solo mente) cuando entra a la organización; separación que Weber mencionó al describir el tipo ideal de organización formal como característica distintiva de la burocracia. Dice Strati⁴⁴² con ironía:

Tan pronto como una persona cruza el umbral virtual o físico de una organización, queda desprovisto de corporalidad (...). Una vez la persona ha cruzado este umbral, queda pues desnudo de ropa y de cuerpo y consiste solo de puro pensamiento, que la organización equipa con instrumentos de trabajo, revistiéndolo. Cuando la persona sale de la organización, la mente suelta esos instrumentos de trabajo y recupera su corporalidad, y con ella las capacidades perceptivas y el juicio estético que producen la comprensión estética de la realidad,

⁴³⁹ STRATI, Op. Cit.

⁴⁴⁰ IBID, p. 79. Todas las citas de Strati traducidas por el autor.

⁴⁴¹ IBID, p. 3.

⁴⁴² IBID, p. 3.

pero solo en la sociedad que existe por fuera de los muros físicos o virtuales de la organización⁴⁴³

De este modo Strati plantea la estética como un hecho presente en la vida organizacional y como una forma pertinente de conocimiento de la misma.

5.2.2 El interés de algunos teóricos por los enfoques estéticos para el estudio de la vida organizacional

Strati⁴⁴⁴, en su libro *"Aesthetics and Organizations"*, explica cómo, hasta mediados de los 70s, la teoría organizacional⁴⁴⁵ y los estudios administrativos describen una vida organizacional idealizada, según la cual las organizaciones están formadas de ideas que se encuentran o se funden en el nivel racional, vacías de erotismo, de sensaciones bellas o feas, de perfumes y olores ofensivos, de atracción y repulsión. Como lo explica Strati⁴⁴⁶, la teoría organizacional y los estudios administrativos reflejan la convicción de que la estética, como disciplina, no tiene nada que ver con la vida organizacional, o al menos que la estética como un grupo de criterios personales/subjetivos tienen con ella solo una relación limitada. Esto, naturalmente, no corresponde con las prácticas diarias de las organizaciones, y no tiene en cuenta que los asuntos estéticos hacen parte de la condición humana y que las organizaciones usan la estética, por ejemplo para mejorar sus productos y servicios o para crear una identidad:

⁴⁴³ IBID, p. 3.

⁴⁴⁴ IBID, p. 3.

⁴⁴⁵ Evidentemente Strati se refiere a la "teoría organizacional" en un sentido amplio, es decir a las diferentes corrientes teóricas que se han ocupado del estudio de las organizaciones.

⁴⁴⁶ STRATI, Op. Cit., p. 4.

Es pues curioso que la teoría organizacional y los estudios administrativos hayan desarrollado y alcanzado legitimidad social en virtud de una visión idealizada de las organizaciones basada en el supuesto – no validado científicamente – de que la estética pertenece a la sociedad y no a la vida organizacional.⁴⁴⁷

Una de las vertientes que se ha interesado en la estética en la vida organizacional propone ver la administración como un arte y a los administradores o gerentes como artistas. Es el caso de David E. Lilienthal⁴⁴⁸ en *“Management: a humanist art”*, o de Vincent Dégot⁴⁴⁹ en *“Portrait of the manager as an artist”*. Para Lilienthal, por ejemplo, el administrador, más allá de ser un ejecutor, está llamado a ser un inspirador y conductor de hombres y un verdadero líder en los problemas críticos del mundo⁴⁵⁰. Para Dégot, por su parte, el directivo es en sí mismo un artista creativo, en la medida en que es él quien diseña la acción a emprender y para que sus resultados sean considerados como un trabajo de arte gerencial, debe ser capaz de dejar su huella en él⁴⁵¹.

Por otro lado, desde la corriente del *Radical Humanismo*, Aktouf⁴⁵² señala la importancia de las humanidades, la cultura general y el arte en la preparación de los administradores. Aunque parezca extraño, Aktouf⁴⁵³ nos muestra que Henry Fayol, reconocido hoy en el pensamiento administrativo como uno de los padres del mecanicismo, abogó por la importancia de la “cultura general” de los administradores, mientras que Henry Mintzberg mencionó la importancia del hemisferio derecho, las artes y las humanidades para una administración más adaptada e innovadora:

⁴⁴⁷ IBID, p. 4.

⁴⁴⁸ LILIENTHAL, David E. (1967). *Management: a humanist art*. Pittsburgh: Carnegie Press, Carnegie Institute of Technology.

⁴⁴⁹ DÉGOT, Vincent (1987). Portrait of the manager as an artist. *Dragon*, 2 (4). pp. 13-50.

⁴⁵⁰ LILIENTHAL, Op. Cit.

⁴⁵¹ DÉGOT, Op. Cit., 23-24.

⁴⁵² AKTOUF, Omar. La Administración: Entre tradición y renovación. Op. Cit., p. 610.

⁴⁵³ IBID, p. 610.

Mientras más cosas diversas se conozcan (por estudio, lectura o experiencia procesada), más capaz de asociaciones variadas, originales y, por lo tanto, más adaptadas, más creativas. Recordemos que Fayol hacía expresamente de la cultura general una de las cualidades centrales del administrador. Recordemos también que Lussato y Messadié (1986) y Mintzberg (1976), respectivamente, han demostrado cómo la educación general permanente era una de las bases necesarias de los gerentes japoneses y cómo la reintegración del hemisferio cerebral derecho (por la cultura general, las artes, las humanidades, etc.) era condición fundamental para una administración más adaptada, más innovadora. También hemos visto que Herzberg (1980) apela a una buena educación general y a una capacitación sistemática en humanidades en la preparación de los administradores (...) Parecería matemático: mientras más general, variada y continua sea su formación, más posibilidades tendrá el individuo de ser creativo; y mientras más posibilidades tenga de expresarse, comprometerse, participar, ser escuchado, más probabilidades tendrá también de ser creativo en el nivel de toda la organización.⁴⁵⁴

A través del análisis del modelo japonés Aktouf⁴⁵⁵ va más allá, explicando la importancia de hábitos como leer, cultivarse y aprender las artes, no solo para la vida personal, sino también como uno de los factores que explican el éxito del sistema de producción japonés:

Se sabe que los japoneses, cualquiera que sea su condición social, se educan y se cultivan durante toda la vida. Leen mucho y en mayor proporción que los occidentales (...) alimentan continuamente su cultura general gracias a una política de formación en las empresas que, como dice Lussato, es una educación y no una formación especializada para cada uno. Esta última, dura toda la vida de empleado en la empresa, [y está] relacionada con la adquisición y la

⁴⁵⁴ IBID, p. 610.

⁴⁵⁵ IBID, p. 410.

actualización de los conocimientos generales, incluyendo las artes.⁴⁵⁶
(...) la lección indudablemente más importante es en gran medida este apego a la lectura, a cultivarse, a aprender durante toda la vida, aun dentro de la empresa (y no únicamente sobre el propio oficio o profesión) que demuestran los nipones. Es ahí donde residen los fundamentos profundos y sólidos de comportamiento inteligente y creativo de todos.

En toda lógica y de acuerdo con lo que dicen numerosos observadores competentes y autorizados, es en esto que deben investigarse las principales razones y los fundamentos de la superioridad – hoy en día más que incontestable – del sistema de producción japonés.⁴⁵⁷

Strati⁴⁵⁸, por su parte, hace una revisión de diversos textos que muestran el reciente interés por la estética y el arte en las escuelas de administración y en los estudios organizacionales, y algo similar hace Guillet de Monthoux⁴⁵⁹. Según

⁴⁵⁶ IBID, p. 610.

⁴⁵⁷ IBID, p. 410.

⁴⁵⁸ STRATI, Op. Cit., p. 157-8. El autor destaca los estudios de Fred Steele (1973), Franklin Becker (1981) y Russell Ackoff (1981: 39-40). También comenta los enfoques del simbolismo organizacional (Benghozi, 1987; Gagliardi, 1990b; Jones et al., 1998; Linstead and Hopfl, 1999; Turner, 1990) y el enfoque dramático para el estudio de las organizaciones (Mangham and Overington, 1987), y análisis inspirados por “enfoques y paradigmas bastante dispares” (Clegg et al., 1996; Cooper and Jackson, 1997; Costa and Nacamulli, 1997; De Masi, 1993; Hassard and Parker, 1993). También menciona algunas revistas que, además de *Dragon* entre 1985 y 1988, han publicado artículos sobre la estética en las organizaciones: por ejemplo la *Academy of Management Review* en 1992, con una edición especial sobre nuevas corrientes intelectuales en la organización y la teoría administrativa editada por Linda Smircich, Marta Calàs y Gareth Morgan, y en 1993, con un ensayo por Anat Rafaeli y Michael Pratt; *Organization*, con una edición especial dedicada a la estética y editada por Edgard Ottensmeyer (1996b); y, desde su primera edición en 1995, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*. Strati también comenta los estudios enfocados en los artefactos y la forma, en donde se destaca el capítulo de Pasquale Gagliardi (1996) ‘Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life’ (Explorando el Lado Estético de la Vida Organizacional) y ‘An Aesthetic Perspective on Organizations’ (Una Perspectiva Estética de las Organizaciones) de James W. Dean, Rafael Ramirez y Edward Ottensmeyer (1997). Strati explica que el estudio de Gagliardi pertenece a la tradición que se concentra en el carácter físico de los elementos no humanos que colman y ‘marcan’ la vida organizacional, mientras que el de Dean, Ramirez y Ottensmeyer enfatizan la influencia de la estética en las dinámicas organizacionales.

⁴⁵⁹ GUILLET DE MONTHOUX, Op. Cit., p. 348-9. Monthoux sostiene que hay una creciente consciencia estética de los académicos de administración postmodernos y de sus estudiantes y que el número rápidamente creciente de conexiones entre los negocios y la estética tratadas por el arte contemporáneo bien podrían borrar lentamente las diferencias en el futuro entre las escuelas de arte y las de negocios. (Robert Protherough and John Pick, *Managing Britannia – Culture and*

Management in Modern Britain (Corbridge: Brynmill Press, 2002)). Steven Brown, *Postmodern Marketing* (London: International Thomson Business Press, 1995); Fuat Firat, Nick Dholakia, and Alladi Venkatesh, "Marketing in a Postmodern World," *European Journal of Marketing*, 1995, 29(1), 40-56; Antonio Strati, *Aesthetics and Organization* (London: Sage, 1999); Rafael Ramirez, *The Beauty of Social Organization* (München: Accedo, 1991); Pierre Guillet de Monthoux and Antonio Strati, eds., ediciones especiales de revistas como *Aesthetics in Consumption Markets and Culture* 2002, 5, 1, 2; Strati and Guillet de Monthoux, eds., *Aesthetics in Human Relations*, 2002, 55, 7; Laurent Lapiere, *Imaginaire et leadership* (Montreal: Editions Presses Hec); Derrick Chong, *Arts Management* (London: Routledge, 2001); Giep Haggort, *Art Management-Entrepreneurial Style* (Delft: Eburon, 2000); Richard A. Paterson, *Creating Country Music: Fabricating Authenticity* (Chicago: University of Chicago Press, 1997).

Según Guillet de Monthoux, además del creciente surgimiento de artículos en estética y arte en revistas académicas de administración, hay también grupos de investigación trabajando en el área de arte y administración, como por ejemplo el *European Centre of Art and Management* ECAM (Centro Europeo de Arte y Administración) que opera en Suecia, Francia y Suiza; el *Centre for Art and Leadership at Copenhagen Business School and Learning Lab* (Centro de Arte y Liderazgo en la Escuela de Negocios de Copenhague y Laboratorio de Aprendizaje, ambos en Dinamarca; y el *Imagination Lab* (Laboratorio de la Imaginación) en Lausanne, Suiza.

Guillet de Monthoux también menciona asociaciones académicas de arte y administración como la International Association for Art and Management (AIMAC), Association for Cultural Economics International (ACEI), Art and Business Council, Inc., y European Research Institute for Comparative Cultural Policy and the Arts (ERICARTS www.ericarts.org) que publica investigaciones relevantes sobre la administración del arte en *International Journal of Arts Management*, *Journal of Cultural Economics*, y periódicos como el *Arts and Business Newsletter* (info@AandB.org.uk), el *Arts Management Newsletter* (www.artsmanagement.net), y el ACEI.

Otros trabajos que fusionan el arte y la reflexión sobre el trabajo y la tecnología bajo el modelo de Wittgenstein de conocimiento tácito son: Bo Göranson, *The Practical Intellect*, London: UNESCO-Springer Verlag, 1991; "Beyond All Certainty: Wittgenstein and Turing, an Account of a Philosophical Dialogue on Skill and Technology" en Elinor Schaffer, ed.; *The Third Culture*, Berlin: Walter de Gruyter, 1998). El proyecto *Pink Machine* bajo la dirección del professor Cales Gustaffson del Royal Institute of Technology, Stockholm, investiga la importancia de la frivolidad, la improvisación y el teatro en la ingeniería industrial. Un creciente número de estudios europeos exploran las similitudes y diferencias entre la administración de arte y la administración general, como por ejemplo: Eve Chiapello, *Les modes de contrôle des organisations artistiques* (Paris: doctoral dissertation, Université Paris, 1994); Grete Wennes, *Skjønnheten og udyret* (Bergen: doctoral dissertation, Norwegian School of Business, 2002); Emma Stenström, *Konstiga företag* (Stockholm: doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, 2000); Annsofi Köping, *Den Bunda Friheten* (Stockholm: Arvinus, 2003); Katja Lindquist, *Exhibition Enterprising* (Stockholm: doctoral dissertation, Stockholm University, 2003); Björkman, *Sven Duchamp: Expert på auraproduktion* (Stockholm: doctoral dissertation, Stockholm University, 1999); Marja Soila-Wadman, *Kapitulatörens estetik* (Stockholm: Arvinus, 2003); Nina Koivonen, *Leadership in Orchestras* (Tampere, Finland: Tampere University Press); Ruth Bereson, *The Operatic State* (London: Routledge, 2001); Jeanette Wetterström, *Stor opera små pengar* (Stockholm: Carlssons Förlag, 2001), y el Segundo taller de "Estética, Arte y Administración – En busca de nuevos campos" (2nd workshop on "Aesthetics, Arts and Management – Towards New Fields of Flow"), que se llevó a cabo en Gattieres, Francia, entre Julio 20 y 23 de 2003 (Brussels: EIASM, Place de Bruckere 31 B).

Strati⁴⁶⁰, a partir de los 80s la administración ha evolucionado más hacia una actividad artística que hacia el modelo racionalista que los economistas de negocios han tratado de imponer durante largo tiempo. En esta evolución, se resalta el papel que juegan temas como la innovación y la creatividad, términos que se han vuelto más comunes y se han expandido rápidamente en los últimos años.

También en el mundo empresarial algunos investigadores han notado cierto interés por la estética y las humanidades, como se puede observar en un artículo publicado en la Revista Semana, titulado “El MFA (*Master in Fine Arts*) es el nuevo MBA (*Master in Business Administration*)”⁴⁶¹. Según el artículo, hay una tendencia que indica que en los últimos años algunas empresas han empezado a contratar personas con formación humanística y artística, en lugar del tradicional MBA, pues consideran que “un título en artes es la mejor credencial en el mundo de los negocios”. El artículo plantea que esta tendencia se puede verificar de algún modo en las estadísticas de contratos de firmas consultoras como McKinsey: mientras que en 1993 el 61% del personal de esta compañía contaba con un título de MBA, en el 2003 la cifra había descendido a 43%, pues los directivos de la firma habían decidido contratar personas de “otras disciplinas como las bellas artes para los puestos corporativos importantes”, pues en su opinión podían desempeñarse mejor en la empresa.

Un artículo similar titulado “Los filósofos gerentes”⁴⁶² sostiene que “profesionales que saben menos de administración y economía, pero cultos y creativos, están convirtiéndose en los mejores aliados de las grandes empresas”, y agrega que

⁴⁶⁰ STRATI, Op. Cit., p. 176.

⁴⁶¹ PINK, Daniel H. (2008). The MFA is the new MBA. *Harvard Business Review*. April 14, 2008. Recuperado de: <https://hbr.org/2008/04/the-mfa-is-the-new-mba>
Accesado: 10 de Agosto de 2008.

⁴⁶² “Los filósofos gerentes”. Revista Semana, octubre 30 de 2000.

estas personas no tienen un MBA, ni ningún título relacionado con la economía o las finanzas, pero tienen un mejor nivel de desempeño que el de administradores y economistas. Según el artículo, las razones de este desempeño, que ha impulsado a empresas consultoras como McKinsey, Boston Consulting Group y Booz Allen a contratar cada vez más este tipo de profesionales, es que “son personas con un alto grado de creatividad y una inmensa capacidad de raciocinio”, con más “capacidades analíticas y emocionales” y con una “educación más universal”.

En efecto, el *pensamiento artístico* tiende a utilizar métodos y lógicas diferentes a los del *pensamiento tecnocientífico*: mientras que este último privilegia las lógicas mecanicistas y parcelarias (el análisis, la racionalidad, la parte, la especialización), el pensamiento artístico tiende a la inclusión del contexto (la síntesis, la emoción, el todo, la globalidad).

La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, como lo señala Edgar Morin⁴⁶³, se ofrecen como alternativas al pensamiento científico tradicional. La mirada transdisciplinaria, en lugar de excluir los discursos estéticos de los discursos científicos o con pretensiones científicas, procura integrarlos:

La visión transdisciplinaria es decididamente abierta en la medida que ella trasciende el dominio de las ciencias exactas por su diálogo y su reconciliación, no solamente con las ciencias humanas sino también con el arte, la literatura, la poesía y la experiencia interior.⁴⁶⁴

⁴⁶³ MORIN Y OTROS (1994). *Carta de la transdisciplinariedad*. Recuperado de <http://www.filosofia.org/cod/c1994tra.htm> Accesado: Marzo 10 de 2006.

⁴⁶⁴ IBID.

Lo paradójico del asunto, como lo señala Strati⁴⁶⁵, es que el entrenamiento de los administradores carece precisamente de aquellos elementos que luego se evidencian tan distintivos del trabajo gerencial y de las prácticas del día a día en las organizaciones.

5.2.3 Aspectos metodológicos del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional propuesto por Strati

Para Strati⁴⁶⁶ *la estética en la vida organizacional* hace referencia a una forma de conocimiento humano de los miembros o actores de la organización producido por las facultades perceptivas de la escucha, la vista, el tacto, el olfato y el gusto, y por la capacidad para el juicio estético, y es parte del grupo completo de experiencias humanas en la vida organizacional del día a día:

La estética en la vida organizacional es una fuerza motriz de la organización, no un maquillaje. (...) La experiencia que los sujetos adquieren a través de sus facultades sensoriales y de sus juicios estéticos construidos socialmente es una **conditio sine qua non** de la vida organizacional⁴⁶⁷

Strati⁴⁶⁸ sostiene que todos los que pertenecen a una organización, incluso temporalmente, tienen la capacidad de activar sus facultades perceptivas y formular juicios estéticos sobre la organización y sobre el trabajo que allí realizan. Se trata de una forma de conocimiento ligada a los matices y detalles, a lo

⁴⁶⁵ STRATI, Op. Cit., p. 177.

⁴⁶⁶ IBID, p. 42

⁴⁶⁷ IBID, p. 42

⁴⁶⁸ IBID, p. 42

sensible y lo terrenal, y a la construcción y reconstrucción de la experiencia vivida en el día a día de las organizaciones.

El hilo conductor y tesis principal del libro de Strati⁴⁶⁹ es que la preocupación central de la estética organizacional es la relación entre las personas y la vida organizacional de la cual hacen parte. A diferencia de otros autores, Strati⁴⁷⁰ es muy claro al señalar que un acercamiento estético a la vida organizacional no constituye en lo absoluto un terreno imaginario de paz, armonía, amor y belleza. Recordando al filósofo francés Jacques Derridá, que advierte que el diálogo no debe confundirse con la armonía, ni con la desaparición de la violencia del proceso de conocimiento, Strati explica que el enfoque estético saca a flote asuntos como el conflicto social en las organizaciones, la violencia de las culturas corporativas o el poder de las coaliciones dominantes en la vida organizacional:

Esto es pues la estética en la vida organizacional: dulzura y obsesión, sentimiento de placer y deseo destructivo, fuente de conflicto, origen de problemas de difícil solución (...) La estética enfatiza el conflicto y su irreductibilidad en la vida cotidiana de las organizaciones, en las decisiones estratégicas y las micro-decisiones, en los artefactos producidos o reconstruidos en las organizaciones.⁴⁷¹

Strati⁴⁷² parte de reconocer la naturaleza compleja y paradójica del conocimiento organizacional, visto como un proceso: como algo que se está haciendo y no que es, como una construcción social colectiva y no como algo oculto que debe ser explicado o traído a la luz. De ahí que el enfoque estético saque a relucir las diferencias en los sentimientos de los distintos miembros de la organización frente

⁴⁶⁹ IBID, p. 191

⁴⁷⁰ Ver más adelante "Críticas al uso de la estética para el estudio de las organizaciones".

⁴⁷¹ STRATI, Op. Cit., p. 1.

⁴⁷² IBID, p. 17.

a la organización misma y su día a día, que se revelan en expresiones como “no me gusta”, “no me parece tan agradable” o “no me siento bien”:

La diferencia de sentimiento revelada por la estética es por lo tanto una premisa teórica esencial a la aproximación estética de las organizaciones: no porque la diferencia se presuponga por sí misma, sino porque la estética trae al frente la diferencia⁴⁷³.

El enfoque estético para el estudio de las organizaciones que propone Strati⁴⁷⁴ busca cambiar la atención del académico a los aspectos sensibles de las organizaciones. La intención del enfoque es mostrar la falsedad del proceso de recolección de conocimiento predominante en la teoría organizacional, que pretende minimizar o excluir el conocimiento de lo ‘sensible’ en la acción intencional de las personas en las organizaciones, y que solo la reconoce como ‘significativa’ si corresponde con las metas de la organización, con la racionalidad organizacional, y con las normas de la ética organizacional, contribuyendo así a la ‘moralización’ de la vida organizacional. Según Strati⁴⁷⁵, esto ha purgado a la vida organizacional del eros, la sensualidad, el placer, los encantos, y también las diferencias irreductibles entre los sujetos que construyen colectivamente la realidad cotidiana de las organizaciones:

Al discutir la relación entre la estética y el conocimiento tácito en las prácticas de la vida organizacional, he pretendido restablecer en la organización algo de lo que ha sido privada, a juzgar por el grueso de la literatura organizacional. Le reestablezco el carácter físico y fáctico de las situaciones y acciones del día a día: el aire que respiramos, el aire que cambia con los movimientos de la gente; el aire que anuncia que algo está a punto de ocurrir; o los ruidos que interfieren los sonidos que queremos escuchar, los sonidos emitidos por objetos no

⁴⁷³ IBID, p. 77

⁴⁷⁴ IBID, p. 111.

⁴⁷⁵ IBID, p. 111

humanos usados en las organizaciones; o de nuevo, los rostros de las personas, las caras sonrientes y alegres, las malhumoradas, aquellas que llevan las marcas de la fatiga, la tensión, o el maquillaje excesivo⁴⁷⁶.

Desde el enfoque estético, la experiencia sensible de la gente que pertenece a una organización no es relativa o funcional a sus propósitos, pues la estética distingue y separa al ser humano de cualquier explicación basada en dirección a un fin, bien sea una divinidad, una gran verdad o una organización⁴⁷⁷.

Según Strati⁴⁷⁸, el enfoque estético parte de que no hay lugares reservados o privilegiados para la estética en las organizaciones; en lugar de limitarse a las “decoraciones y cosas bellas” de las organizaciones, el investigador se debe ocupar también de aquellas características que no son en lo absoluto *bellas* o *atractivas* para la gente que trabaja en ellas, como por ejemplo los aspectos “feos”, “trágicos”, “grotescos” o “repugnantes” de la vida organizacional:

En contraste con la ‘museificación’ del arte en las sociedades contemporáneas, la estética organizacional no está separada de la vida diaria de las personas en las organizaciones. En otras palabras, la estética organizacional no es sinónimo de la oficina de diseño responsable de los artefactos producidos por una organización, ni de la oficina de prensa responsable de hacer publicidad de sus productos. En lugar de esto, tiene que ver con todo lo realizado por la oficina de diseño o de prensa, y también, por ejemplo, por la firma subcontratada para limpiar los predios de la organización⁴⁷⁹.

⁴⁷⁶ IBID, p. 85.

⁴⁷⁷ IBID, p. 88.

⁴⁷⁸ IBID, p. 111.

⁴⁷⁹ IBID, p. 111.

El enfoque estético propuesto por Strati⁴⁸⁰ tiene una serie de implicaciones en el concepto de organización, pues propone un giro en la relación entre individuo y organización, para darle más peso al primero que al segundo. Así, en lugar del concepto tradicional de organización como *medio para alcanzar objetivos*, propone entender la organización, siguiendo a autores como Georgiou, como *el producto de las interacciones de las personas que pertenecen a ella*⁴⁸¹. Desde esta perspectiva la organización es vista como fundada principalmente por sujetos con voluntad, capaces de acciones intencionales cooperativas, y capaces de elegir. Como lo señala Barnard⁴⁸², con frecuencia se asume que el objetivo común y la motivación individual son idénticos, o deben serlo, pero esto no es siempre el caso. Desde el enfoque estético⁴⁸³, para que las organizaciones se beneficien de *la voluntad de los individuos de cooperar*⁴⁸⁴, el objetivo común debe ser construido y reconstruido como una *creencia compartida*⁴⁸⁵.

Como la preocupación central del enfoque estético para el estudio de las organizaciones son las relaciones entre las personas y la vida organizacional de la cual hacen parte, es natural que resalte la importancia del conocimiento y el

⁴⁸⁰ IBID, p. 87.

⁴⁸¹ IBID, p. 86.

⁴⁸² Citado por STRATI, Op. Cit., p. 86.

⁴⁸³ IBID, p. 86.

⁴⁸⁴ Frente al tema de la *cooperación*, De la Rosa explica que, teniendo en cuenta que los intereses y objetivos de los miembros que conforman la organización son muy diversos y no siempre coinciden con los de la organización, el ejercicio del poder es necesario para conseguir la *cooperación* inherente a la acción organizada, por lo cual se define el poder, siguiendo a autores como Crozier y Friedberg, como el fundamento de la acción organizada. (DE LA ROSA, Ayuzabet. (2008). Organización y Poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*. (1) pp. 1-27)

⁴⁸⁵ La idea de un objetivo común “construido y reconstruido como una creencia compartida” guarda cierta similitud con el concepto de cultura en las organizaciones, como se puede observar en Lemaitre, que define la cultura de las organizaciones como “un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa”, o en Allaire y Firsirotu, que la definen como “un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores”. (Las dos definiciones citadas por ZAPATA, Alvaro (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27. Universidad del Valle, Cali).

desarrollo de habilidades individuales, que casi siempre escapan al control de los directivos, y que son patrimonio de los individuos, y no de las organizaciones⁴⁸⁶.

Según Strati⁴⁸⁷, el enfoque estético debe tener el carácter de la interpretación etnográfica: el investigador debe estar en un estado de atención flotante y escucha desprovista de prejuicios, lo más cercano a la desprevención, para “dejarse asaltar” por las formas de estética organizacional que emergen.

Comprensión empática o de apreciación estética

El universo está en los detalles.

William Blake

Para entender las particularidades del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional propuesto por Strati⁴⁸⁸, es necesario retomar los primeros debates metodológicos de las ciencias sociales, y particularmente la distinción que plantea Max Weber entre *la explicación (erklären)*, el método propio de las ciencias naturales, y la *comprensión (verstehen)*, de las ciencias sociales o ciencias del espíritu⁴⁸⁹. El aspecto fundamental del *verstehen* es la comprensión del significado de la acción desde el punto de vista del actor. Esto implica que, a diferencia de los objetos del mundo natural, los actores construyen y le atribuyen significado a sus acciones. De ahí que la *comprensión* exija ponerse en los zapatos del otro para ver las cosas desde su propia perspectiva. De este modo es posible entender a Strati cuando dice que el conocimiento sobre el mundo humano – desde la sociedad en general hasta los artefactos producidos en ésta, desde la vida

⁴⁸⁶ STRATI, Op. Cit., p. 85.

⁴⁸⁷ IBID, p. 193.

⁴⁸⁸ STRATI, Op. Cit., p. 62.

⁴⁸⁹ WEBER, Max. (1992). *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

organizacional hasta la experiencia estética del individuo – es fundamentalmente diferente del conocimiento sobre la naturaleza en virtud del tema del sujeto y el método⁴⁹⁰.

Según Weber⁴⁹¹, la base de la comprensión puede ser 1) *racional*, la cual a su vez puede subdividirse en *lógica* y *matemática*, o 2) de una cualidad *emocional empática* o de *apreciación artística*. La acción es *racionalmente* evidente cuando logramos una comprensión intelectual completamente clara de los elementos de acción en su contexto de significado. La comprensión *empática* o *apreciativa*, por su parte, se logra cuando a través de la *participación empática* podemos comprender adecuadamente el contexto emocional en que una acción tuvo lugar.

La cuestión metodológica de la *empatía* fue parte integral de las ciencias sociales modernas. Como lo explica Strati⁴⁹², en su sentido más general el término *empatía* significa que, “*si yo comprendo un objeto mentalmente, yo realizo una actividad en él o me realizo como si fuera parte de ese objeto particular*”. La comprensión empática de la acción intencional es un proceso que requiere que el investigador se ponga en los zapatos del actor social estudiado y se familiarice con su vida cotidiana, pues solo así podrá describir sus acciones. Para este proceso son necesarios la socialización y el aprendizaje de las lenguas y los sistemas simbólicos estudiados.⁴⁹³ Los ejemplos más notorios los proporciona la investigación etnográfica, en la que el investigador emplea un tiempo socializando con los miembros de la otra cultura, con el objetivo de ver los asuntos desde su punto de vista.

⁴⁹⁰ STRATI, Op. Cit., p. 62.

⁴⁹¹ WEBER. Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva. Op. Cit., p. 5.

⁴⁹² STRATI, Op. Cit., p. 61.

⁴⁹³ IBID, p. 65.

Uno de los fundamentos teóricos para la comprensión empática de las organizaciones desde el enfoque estético que Strati⁴⁹⁴ plantea es que el investigador debe *seleccionar la característica dominante del proceso de conocimiento empático*, que puede ser:

1) *Cognitiva*: el investigador se enfoca en las razones internas de ciertas motivaciones personales y sociales, formulando hipótesis y tratando de identificarse con el actor organizacional con el fin de recrear y comprender sus estados cognitivos.

2) *Estética*: a diferencia de la cognitiva, la empatía estética no se refiere principalmente al estado cognitivo del actor organizacional, sino a los estados estéticos⁴⁹⁵. Según Strati, se trata de estados mentales sensoriales-estéticos surgidos del asombro y la sensualidad...

que las palabras e imágenes apenas pueden sugerir, pero no explicar; estados como aquellos evidenciados por expresiones como '¡Qué hermoso!', 'Fue encantador', 'Me conmovió profundamente'⁴⁹⁶

3) *Emocional*: en este caso la empatía se centra en los estados emocionales como las ansiedades y el mal humor, las frustraciones y satisfacciones, la rabia y el displacer, los sentimientos de gratificación y auto-realización, o el orgullo y otros sentimientos frente al trabajo y la organización en donde se realiza⁴⁹⁷.

⁴⁹⁴ IBID, p. 67-74.

⁴⁹⁵ IBID, p. 72.

⁴⁹⁶ IBID, p. 72.

⁴⁹⁷ IBID, 1999, p. 73.

Como lo explica Strati⁴⁹⁸, es claro que *las emociones y sentimientos* no son propiamente un elemento constitutivo de la dimensión estética de la vida organizacional, pero hay una base común entre la tradición de estudios organizacionales con base en las emociones y sentimientos y la estética organizacional. Así mismo, como se vio en el primer capítulo, muchos de los que se han preguntado por el arte coinciden con Tolstoy en concebir que parte de la naturaleza del arte es transmitir emociones y sentimientos. Según Strati⁴⁹⁹, el sentimiento es importante para la comprensión estética de la vida organizacional porque es la *cualidad expresiva intrínseca al fenómeno estético* y porque es una forma en que las cosas, situaciones y formas organizacionales se manifiestan, pues el sentimiento hace parte de los que se dice y hace en el día a día de las organizaciones. Desde este punto de vista, las emociones y sentimientos tienen un lugar importante en los estudios organizacionales desde el enfoque estético.

El estilo de la descripción

Frente a la *arquitectura y estilo* de las investigaciones organizacionales desde el enfoque estético, Strati⁵⁰⁰ señala que se trata de descripciones que pueden ser escritas, filmadas o compuestas con palabras e imágenes para un libro o video. Estos diversos estilos y formatos *pueden embellecer, enfatizar o transfigurar la investigación*, pues tienen el poder de “volver la descripción dramática, incisiva o persuasiva, o por el contrario impersonal, neutral o aséptica”⁵⁰¹. Según Strati⁵⁰², en su arquitectura y estilo la descripción debe tratar de *recrear el pathos de la vida*

⁴⁹⁸ Ver las definiciones de Tolstoy y Tatarkiewicz en el Capítulo 1, “El problema de la definición del arte”.

⁴⁹⁹ STRATI, Op. Cit., p. 179. Traducido del inglés por el autor.

⁵⁰⁰ IBID, p. 71-72.

⁵⁰¹ IBID, p. 71.

⁵⁰² IBID, p. 71-72

organizacional, su sensualidad y atracción, en lugar de enfatizar una distancia y neutralidad que nunca existieron.

5.3 Categorías y dimensiones estéticas en las organizaciones

La renuncia a la belleza y a la felicidad sensual que le está unida, el servicio exclusivo de la desgracia, exige una grandeza que me falta. Pero, después de todo, nada que obligue a excluir es verdadero. La belleza aislada acaba por hacer muecas, la justicia solitaria acaba por oprimir. Quien quiere servir a una con exclusión de la otra, no sirve a nadie, ni a sí mismo, y finalmente sirve dos veces a la injusticia. Llega un día en que, a fuerza de rigidez, ya nada maravilla, todo es conocido, pasa la vida volviendo a empezar. Es el tiempo del destierro, de la vida seca, de las almas muertas.

Albert Camus. El exilio de Helena.

En este apartado expongo una interpretación personal de las *categorías estéticas de las organizaciones* propuestas por Antonio Strati⁵⁰³ y de las dimensiones estéticas de las empresas propuestas por Rafael Alvira⁵⁰⁴.

Strati⁵⁰⁵ menciona nueve *categorías estéticas* que ha observado frecuentemente en el curso de sus investigaciones empíricas en las *organizaciones*:

- Lo bello⁵⁰⁶
- Lo sagrado

⁵⁰³ STRATI, Op. Cit.

⁵⁰⁴ ALVIRA, Op. Cit.

⁵⁰⁵ STRATI, Op. Cit., p. 185-8.

⁵⁰⁶ Se omite de este análisis por ser la más común y porque, de diferentes maneras, ha sido abordada a lo largo del texto.

- Lo pintoresco
- Lo trágico
- Lo feo
- Lo cómico
- Lo sublime
- La elegancia⁵⁰⁷
- Los ritmos⁵⁰⁸

Por su parte, Alvira⁵⁰⁹ se refiere a siete *dimensiones o facetas* en las que considera que la estética juega un papel fundamental en las *empresas*:

- Estética en el comportamiento de las personas que integran la empresa
- Estética en el ritmo de trabajo (tiempo)
- Estética en la estructura de la empresa
- Estética en el lugar de trabajo (espacio)
- Estética en la imagen corporativa de la empresa
- Estética en el producto
- Estética en la publicidad

Es importante notar que las *categorías estéticas* de Strati se refieren al ámbito de las *organizaciones*, mientras que las *dimensiones estéticas* de Alvira se enfocan específicamente en las *empresas*. En su conjunto, estas *categorías y dimensiones* son una forma de acercarse, a partir de la estética, a lo que los miembros de las

⁵⁰⁷ La elegancia se analiza más adelante, como *dimensión*, en la “Estética en el comportamiento de las personas que integran la empresa”.

⁵⁰⁸ “El ritmo” también se analiza más adelante, como *dimensión*, en “Estética en el ritmo de trabajo”.

⁵⁰⁹ ALVIRA, Op. Cit.

organizaciones hacen y sienten en su trabajo y en la vida organizacional del día a día.

Las *categorías* y *dimensiones* propuestas por estos dos autores pueden ser discutibles, pues finalmente son las que ellos advirtieron o juzgaron importantes, y otros autores podrían proponer una clasificación diferente. Además, como lo aclara Strati, las fronteras entre una y otra categoría con frecuencia son muy borrosas, pues la definición de cada categoría tiene detrás una historia de distinciones, que ha sido estudiada por las teorías filosóficas, y de polémicas y controversias estimuladas por los constantes cambios en las técnicas y lenguajes del arte⁵¹⁰. Mi intención es acogerme a la clasificación propuesta por los dos autores, e ilustrar cada uno de las *categorías* y *dimensiones*, a partir de un acercamiento personal. La idea de fondo es mostrar que “la belleza” no es la única *categoría* estética desde la que se puede estudiar la vida organizacional, y que además existen muchas *dimensiones* o facetas en las que la estética juega un papel fundamental en las organizaciones. Obvia o sutil, bella, fea o trágica, la estética siempre está ahí, así no la queramos ver.

5.3.1. Una interpretación de las “categorías estéticas en las organizaciones” propuestas por Antonio Strati

Lo sagrado

De lo que no se puede hablar, mejor es callar.

Wittgenstein. Tractatus logico-philosophicus.

⁵¹⁰ STRATI, Op. Cit., p. 121-122.

¿Acaso lo que se nombra no se ha perdido ya?
Albert Camus.

Para Strati⁵¹¹ la categoría de lo sagrado resalta lo maravilloso, inexplicable, inusual e invisible de la vida organizacional; lo único, lo mágico, lo que despierta reverencia y adoración, lo legendario, fantástico, onírico, arquetípico y misterioso; en fin, todo lo que no está relacionado con la racionalidad organizacional dirigida a los objetivos o a la ética organizacional, sino a lo divino e inviolable.

Lo pintoresco

*Mil años hace que el sol pasa
pariendo esa curiosa raza
que con su llanto hace un panal.
Y de su sangre y su derrota,
día de fiesta nacional.
Que con la fe del peregrino
jamás dejó de caminar,
de trabajar y de pensar.*

*Empecinado,
busca lo sublime
en lo cotidiano.*

*Joan Manuel Serrat.
Por las paredes*

Strati⁵¹² recuerda que fue Vasari, en el siglo XVI en Florencia, quien usó el término ‘*alla pittoresca*’ para la técnica del dibujo con lápiz que involucraba el uso de finos contrastes blancos en hojas de papel preparadas con tintas de diversas

⁵¹¹ IBID, p. 185

⁵¹² IBID, p. 185.

intensidades. Esta técnica pictórica, que se volvió un ideal artístico en el siglo XVIII en Inglaterra, buscaba conseguir un efecto inmediato en el observador y evocar un estado de ánimo, una atmósfera, un gusto específico y una sensibilidad. El término 'pintoresco', dice Strati⁵¹³, se refiere a “paisajes extraños con toques burdos e imaginativos tipificados por lo idílico y rústico, y por la tradición popular, y es usado principalmente en el lenguaje del día a día para describir algo vívido y colorido, placenteramente informal e irregular”⁵¹⁴.

Lo pintoresco en las organizaciones, dice Strati⁵¹⁵, está en los detalles de la vida cotidiana, en las historias que se van tejiendo en el trabajo y que se ocultan detrás de los grandes protagonistas, discursos y acontecimientos. A pesar de ser una rica fuente de relatos deliciosos, lo pintoresco no suele aparecer en los libros de gran formato que narran “la historia oficial” de las organizaciones.

Lo trágico

Según Strati⁵¹⁶ esta categoría incluye tanto el sufrimiento de la vida organizacional como la representación del mismo, sacando a flote el dolor y la destrucción. Sin embargo, es sabido que lo trágico suele excluirse de los discursos organizacionales, que con frecuencia tienden a difundir una versión idealizada de la realidad organizacional.

A propósito de la idealización de la vida organizacional, autores como Sievers⁵¹⁷ cuestionan las contradicciones de los discursos organizacionales que abogan por

⁵¹³ IBID, p. 186.

⁵¹⁴ IBID, p. 186. Traducido del inglés por el autor.

⁵¹⁵ STRATI, Op. Cit., p. 186.

⁵¹⁶ IBID, p. 186.

⁵¹⁷ SIEVERS, Burkard. (2008). Confiando en la Confianza. Contra Toda Razón. *Revista Administer. Revista de la Escuela de Administración Universidad Eafit*. Número 11.

valores como la *confianza*, en lugar de tener el coraje de aceptar y enfrentar el ‘corazón en las tinieblas’ (Joseph Conrad) de la vida organizacional:

Los teóricos organizacionales han perdido de vista la dimensión trágica que inevitablemente caracteriza la vida y el trabajo en las organizaciones, al igual que nuestro mundo privado y personal. Las teorías sobre la naturaleza humana, el trabajo y la vida (...) están restringidas a un énfasis en Eros, en la aspiración a la vida y a la supervivencia. Estas teorías no toman en cuenta suficientemente las dinámicas destructivas y mortales de la realidad organizacional – expresiones de Tánatos – que están en el centro mismo de la destrucción, la aniquilación y finalmente, de la muerte. El énfasis predominante en la confianza y sus virtudes fomenta una perspectiva del trabajo y la vida en las organizaciones en donde experiencias y dinámicas sociales como la rabia, la ira, la vergüenza, el desprecio, la negación, la envidia, la avaricia, la humillación, el sufrimiento y la desesperanza son bien sea negados o juzgados inexistentes⁵¹⁸

Así como la luna no está completa sin su *lado oscuro*⁵¹⁹, ni la vida sin la muerte, la consciencia de lo trágico – y en general de las expresiones asociadas a Tánatos – es necesaria para una comprensión sincera y realista de la vida organizacional. Al fin de cuentas en el largo plazo un discurso sincero, que reconozca lo trágico y lo inevitable, resulta más sano que un “doble discurso”.

Lo feo

*Míralos como reptiles,
Al acecho de la presa,
Negociando en cada mesa
Maquillajes de ocasión;*

⁵¹⁸ IBID.

⁵¹⁹ Ver “The dark side. Critical cases on the downside of business”, editado por Emmanuel Raufflet y Albert J. Mills, en donde se presentan 16 casos de distintas partes del mundo que exponen “el lado oscuro” del mundo de los negocios. (RAUFFLET AND MILLS, editors. (2009). *The dark side. Critical cases on the downside of Business*. London: Greenleaf Publishing Limited).

*Siguen todos los raíles
Que conduzcan a la cumbre,
Locos por que nos deslumbre
Su parasita ambición.
Antes iban de profetas
Y ahora el éxito es su meta;
Mercaderes, traficantes
Más que nausea dan tristeza,
No rozaron ni un instante
La belleza, la belleza, la belleza...*

Luis Eduardo Aute. La belleza.

Para Strati⁵²⁰ esta categoría estética, distinta a lo bello y que no se define por defecto, resalta todo lo impresionante, monstruoso, oscuro, impuro, horrendo, excéntrico, repulsivo, lascivo y repugnante de la organización, sin importar los maquillajes embellecedores aplicados a la cultura corporativa. Como categoría estética surge con la industrialización de mediados del siglo XIX y denota la patología de la civilización moderna y contemporánea y el malestar provocado por ésta. *Lo feo*, dice Strati⁵²¹ citando a Bodei, es “un poder activo, peligroso y agresivo en constante fermento [que] no posee la naturaleza inmóvil de ser sino la naturaleza del camaleón de convertirse [y que] tal vez tiene incluso más dignidad que su antigua adversaria”, es decir, *la belleza*, que “contiene en su interior una ambigüedad esencial, una inevitable oscuridad constituida por la fealdad”.

Lo cómico

Otto Morales Benitez, escritor de Riosucio, Caldas, definió una vez la carcajada como “el remedio a la profunda trascendentalidad de la vida”. La categoría de lo

⁵²⁰ STRATI, Op. Cit., p. 186.

⁵²¹ IBID, p. 187.

cómico en la vida organizacional se refiere a la ironía, la risa, lo grotesco, lo absurdo, lo ridículo. Y es que la risa, inmediata y desbordada como el relámpago, es la única capaz de darle vuelta a las cosas.

Lo sublime

Según Strati⁵²², la categoría estética de lo sublime resalta lo bello en la vida organizacional, pero “cargándolo de sentimiento, misterio y estremecimiento”. Lo sublime es por lo tanto, dice Strati⁵²³, “el gozo que llena el alma, el sentimiento trágico que provoca escalofríos en el cuerpo” y “la dignidad, grandeza y nobleza de espíritu de quienes pertenecen a la organización”. En el extremo menos feliz, lo sublime resalta el desacomodo y desajuste de una persona al orden organizacional, que puede hacer surgir el deseo de una venganza desesperada⁵²⁴.

5.3.2. Una interpretación de las “dimensiones estéticas de las empresas” propuestas por Rafael Alvira

Estética en el comportamiento

Hay una serie de hábitos y comportamientos, como el estilo, la cortesía, el buen trato, los modales y la elegancia –todo aquello que suele llamarse *maneras* o *formas sociales*– que tienen una relación con la estética y con la cultura, y que hacen parte de la vida organizacional. Su aprendizaje es sumamente difícil, pues

⁵²² IBID, p. 187.

⁵²³ IBID, p. 188.

⁵²⁴ IBID, p. 188.

son asuntos que no se revelan tanto en las grandes cosas como en detalles y pequeños gestos.

A través de la “cultura corporativa”⁵²⁵, en muchas organizaciones, especialmente en el ámbito empresarial, los directivos han tratado de promover en sus empleados prácticas y comportamientos relacionados con aquellas *maneras o formas sociales* que consideran convenientes o favorables para los objetivos organizacionales, al tiempo que desestimulan o castigan aquellos comportamientos que consideran desfavorables o inconvenientes. Así, en muchas organizaciones son comunes ciertos códigos de comportamiento, con normas y pautas relacionadas con el lenguaje y el trato (cómo hablar y tratar a los compañeros, jefes y clientes o usuarios, cuál es la jerga particular de la organización), o con aspectos como las formas de vestir (cómo vestirse y cómo no vestirse, qué es adecuado y qué no, qué es de buen gusto y qué no). Por supuesto que no todos estos códigos son explícitos, ni están escritos en un manual, pero eso no implica que no tengan que cumplirse. De ahí que el empleado recién llegado deba aprenderlos a través de la observación y de su propia interacción con los otros medios de la organización, mediante un difícil y doloroso proceso de adaptación cultural. Algunas veces, con los años, estos elementos van marcando a los empleados, dejando en ellos una impronta indeleble que incluso otros pueden identificar, como cuando alguien que recién conocemos nos sorprende preguntándonos si somos egresados de cierto colegio, pues le pareció ver algo particular en nuestra *manera* de hablar, vestir, o caminar.

Bien sea que se trate de comportamientos impuestos desde la dirección (cultura corporativa), o de comportamientos surgidos de una manera más espontánea a partir de la interacción de los propios empleados en un entorno laboral (cultura

⁵²⁵ Como se explicó, algunos autores tienen fuertes críticas frente a esta corriente.

organizacional), *las formas sociales suelen ser cruciales para temas como el servicio* a los clientes o usuarios. Un médico, un restaurante, un almacén o un banco no se escoge solo a partir de criterios racionales, sino (¿sobre todo?) por cuestiones emocionales y/o estéticas, relacionadas con el difícil cultivo y manejo de las *formas sociales*.

Así se refiere Tomás Carrasquilla⁵²⁶ al difícil arte del *buen trato* en la vida en sociedad:

¡El buen trato! ¿En qué consistirá esta quisicosa tan decantada?
¡Vaya usted a saberlo!

Quiénes lo cifran en posturas y actitudes; quiénes en las voces moduladas y arrulladoras; éstos en saber hablar, aquéllos en saber atender; los unos en la verba afuente y kilométrica; los otros en locuciones aparatosas, de éstas que llaman “conversaciones instructivas”; los de acá en lo serio y pulido, los de allá en la llaneza y en las bromas. En fin, que “el buen trato” puede ser cualquier cosa hablada, accionada o gesticulada; y que, como se entiende de tantos y tan diversos modos, cualquier chisgarabís puede tener un trato tan bueno como el mejor.

Mas, por complejo y confuso que el asunto sea, tendrán de caberle, como a todo, normas generales o aproximadas.

Desde luego que todo trato supone dos partes, en que ambas han de ganar, aunque no sea por igual proporción. Así es que en el trato social, en este cambio de ideas o de lo que sea, aquel que todo se lo habla sin dejarles ni un turno a los demás, aquel que todo lo comunica, sin que nadie pueda transmitirle cosa alguna, no cumple la tácita estipulación de la sociedad: es un ventajoso, un malostrato, un expoliador con quien no puede negociarse como es debido. Podrá ser, eso sí, un orador, un conferencista; mas las arengas y las clases son cosas muy aparte de estos comercios al por menor, en tertulias y visitas.

⁵²⁶ CARRASQUILLA, Tomás. (1952). *Obras Completas*. Madrid: Ediciones y Publicaciones Españolas, S.A (Epesa). p. 1854-5.

Desde luego que aquel que no guarda las reglas de urbanidad carece de buen trato, aunque tenga mucho que decir, mucho que expresar, mucho que comunicar.

Buen trato, es decir, el trato corriente y moliente, pueden tenerlo, y lo tienen de seguro, infinidad de gentes: basta para ello un ápice de discreción; basta tener, o aparentar siquiera, alguna nobleza de sentimientos; basta unas miasmas de benevolencia; basta una actitud amable e insinuante.

Mas lo que es el gran trato; el don de agradar y sugerir por la conversación y los modales, debe ser cosa muy rara en el comercio de ideas y sensaciones. Requiere alteza de alma, corazón, cerebro, nociones; requiere facultades de adaptación, buen gusto, sentido de oportunidad, aticismo, chispa, agilidad mental; requiere expresión adecuada, buena voz y mejores inflexiones; y, más que todo eso, educación, mucha educación; no esa educación que va de afuera para adentro, sino la que viene de adentro para afuera. Es ésa la educación de verdad, porque muestra el cultivo interior, el alma de quien habla.

En fin: el trato social, como el Arte, “es la vida a través de un temperamento”.

Y nosotros, los de la montonera, conformémosnos con no molestar demasiado cuando conversamos en sociedad.

Estética en la estructura de la empresa

Ama, admite el pequeño oficio que aprendiste; y pasa el resto de tu vida como persona que has confiado, con toda tu alma, todas tus cosas a los dioses, sin convertirte en tirano ni en esclavo de ningún hombre.

Marco Aurelio. Meditaciones

Al hablar de la estética en la estructura de la empresa, Alvira⁵²⁷ se refiere fundamentalmente a la relación entre la estética y los asuntos relativos a la estructura de *poder* y a la función del empresario como el gran organizador de la

⁵²⁷ ALVIRA, Op. Cit.

vida social. Para Alvira⁵²⁸, el diseño de la estructura y las relaciones de poder de las empresas tiene una dimensión estética en la medida en que el empresario debe organizar y dar tono a la vida social, intentando que cada hombre se eleve lo más posible, en lugar de colocar a todos bajo la obsesión de vivir para producir más rentablemente. Sin embargo, por más cuidado e ingenio que se pongan en esta tarea, siempre que haya relaciones de poder habrá profundas tensiones y contradicciones.

Piense en un jefe (su jefe), en su trabajo, en las luchas de poder en su organización, en la esclavitud y la libertad. Así habla Fernando Pessoa⁵²⁹ en el “Libro del desasosiego” de su jefe, el patrón Vasques:

El patrón Vasques. Me invade, muchas veces, inexplicablemente, la hipnosis del patrón Vasques. ¿Qué es para mí ese hombre, salvo el obstáculo ocasional de ser el dueño de mis horas, en un tiempo diurno de mi vida? Me trata bien, me habla con amabilidad, excepto en los momentos bruscos de preocupación desconocida en que no habla bien a nadie. Sí, pero ¿por qué me preocupa? ¿Es un símbolo? ¿Una razón? ¿Qué es? (...)

Será, tal vez, porque no tengo junto a mí figura más destacada que la del patrón Vasques por lo que, muchas veces, esa figura vulgar y hasta ordinaria se me enreda en la inteligencia y me distrae de mí. Creo que hay ahí un símbolo. Creo o casi creo que en algún sitio, en una vida remota, este hombre significó en mi vida algo más importante que lo que hoy significa.

Sin embargo, detrás de los rigores de las relaciones de poder en el mundo del trabajo están siempre las ansias de libertad, como tratando de hacer contrapeso:

*Creo que todos buscamos lo mismo,
No sabemos muy bien qué es ni dónde está,*

⁵²⁸ IBID, p. 9.

⁵²⁹ PESSOA, Fernando. (2002). *Libro del desasosiego*. Barcelona: Acantilado. p. 24-5.

*Oímos hablar de la hermana más hermosa,
Que se busca y no se puede encontrar.*

*La conocen los que la perdieron,
Los que la vieron de cerca, irse muy lejos,
Y los que la volvieron a encontrar,
La conocen los presos,
La libertad*

*Algunos faloperos,
Algunos con problemas de dinero,
Porque se despiertan soñándola,
Algunos que nacieron en el tiempo equivocado,
La libertad*

*Todos los marginales del fin del mundo,
Esclavos de alguna necesidad,
Los que sueñan despiertos,
Los que no pueden dormir,
La libertad⁵³⁰*

Estética en el ritmo de trabajo

*Gracias le doy a la Virgen,
gracias le doy al Señor,
porque entre tanto rigor,
y habiendo perdido tanto,
no perdí mi amor al canto
ni mi voz como cantor.*

Andrés Calamaro.

Esta dimensión tiene que ver con el ritmo de las actividades que se llevan a cabo en la organización, y se asocia con el *tiempo* y la *música*.⁵³¹ Strati⁵³² menciona

⁵³⁰ Andrés Calamaro. La libertad. [disco]. Letra de Marcelo Scornik.

algunos asuntos sutiles que podrían hacer parte de los ritmos de trabajo, como el movimiento de los dedos en el teclado de un computador, el de la fila en el mostrador de una oficina de correos, o la cadencia de los *coffee-breaks* durante la jornada de trabajo. Según Strati⁵³³, el insoportable ritmo de trabajo de una organización, sus caídas o prolongaciones debido a retrasos en alguna operación, o alternatively su flujo suave y tranquilo, se relacionan con el *adagio* o el *prestissimo* en la música, el movimiento en una pintura o escultura, o la coordinación de los pasos en una danza.

Alvira⁵³⁴, por su parte, dice que “no se puede trabajar al mismo ritmo todo el día, y es difícil rendir bien si todas las horas se hace exactamente lo mismo. (...) Ese medir es un arte, en concreto el arte musical”. En efecto, como lo señaló Hesíodo, hay que escoger el tiempo propicio para todos los trabajos, empezando temprano en *la mañana*, que es cuando más rinde el trabajo:

Huye de los retiros umbrosos y del lecho por la mañana, en la época de la recolección, cuando Helios seca el cuerpo. Date prisa, levántate con el alba, y reúne las gavillas en tu morada, con el fin de que sea suficiente la cosecha. La mañana hace la tercera parte del trabajo, abrevia el camino y activa la obra. En cuanto despunte la mañana, pon en movimiento gran número de hombres y sujeta al yugo gran número de bueyes. (...)

Por lo que a ti respecta, ¡oh Perses! acuérdate de escoger el tiempo propio para todos los trabajos y sobre todo para la navegación.”⁵³⁵

⁵³¹ Como se explicó en el capítulo 2, los tres elementos básicos de la música se pueden ver en el trabajo: 1) el ritmo, 2) la armonía, y 3) la melodía.

⁵³² STRATI, Op. Cit., p. 187.

⁵³³ IBID, p. 187.

⁵³⁴ ALVIRA, Op. Cit.

⁵³⁵ HESÍODO, Op. Cit., Libro II.

Cantos de trabajo

Ya desde la antigüedad, los pitagóricos conocían las influencias de la música en la psicología de las personas. Como cuenta Umberto Eco⁵³⁶, los pitagóricos:

Hablaban de ritmos duros y ritmos suaves, ritmos adecuados para educar vigorosamente a los muchachos y ritmos blandos y lascivos. Pitágoras había calmado y devuelto la conciencia de un adolescente ebrio haciéndole escuchar una melodía de modo hipofrigio en ritmo espondaico (ya que el modo frigio le estaba sobreexcitando). Los pitagóricos, que calmaban con el sueño las preocupaciones cotidianas, se dormían al son de determinadas cantilenas; una vez despiertos, se liberaban del sopor del sueño con otras modulaciones.

Los cantos de trabajo son una expresión ancestral de los ritmos de trabajo. Estas canciones, que son al mismo tiempo danza y trabajo, son cantadas por las personas que laboran en un trabajo físico, generalmente repetitivo, como el martilleo en las vías de un tren, la labranza, el arreo, la recolección, el ordeño, la caza, la pesca o la sacada de arena del río. Ayudan a reducir los sentimientos de cansancio y aburrimiento y a sincronizar los movimientos físicos del grupo. Casi siempre a capela, los cantos de trabajo simbolizan el espíritu de convivencia entre quienes se juntan a realizar una labor. En Finlandia se creía que las canoas quedaban mejor construidas cuando el artesano entonaba el canto de la construcción de canoas. Como dice Burton⁵³⁷, el bailarín es más ágil cuando la música está sonando y la campaña militar necesita de los bronce, pues “el arte estimula y bajo su influencia uno no sucumbe ante la fatiga tan fácilmente”.

En el caso de los esclavos en el sur de Estados Unidos, la mayoría de los cantos utilizaban un formato de *llamada y respuesta*, en donde un líder cantaba uno o

⁵³⁶ ECO, Op. Cit., p. 63.

⁵³⁷ BURTON, Op. Cit., p. 164.

varios versos y los otros trabajadores respondían en coro. Eran frecuentes las improvisaciones con mensajes subversivos, con versos sobre fugas o quejas sobre los patrones y las condiciones de trabajo.⁵³⁸ Mientras que algunos cantos hacían parte de la herencia africana y eran cantados para recordar la tierra natal o para sobrellevar las desgracias, otros eran implantados por los capataces para elevar la moral de los trabajadores y mantenerlos trabajando a cierto ritmo. Estos cantos, llamados “*Spirituals*” en su vertiente cristiana, fueron la base de lo que posteriormente se convertiría en el “*Blues*”.

En España son famosas las "canciones de arado" de los labradores. Llama la atención que en la antigua Castilla La Nueva, el ritmo de la melodía marcado por los cascabeles de las mulas es más vivo que en la Meseta Norte, marcados por el paso lento y pausado del buey, siendo este un ejemplo de cómo la costumbres laborales de una zona (en este caso el uso de un animal en lugar de otro para las labores agrícolas) puede condicionar el ritmo de la música tradicional.⁵³⁹ En Castilla, el “canto o ritmo de panaderas”⁵⁴⁰ se utilizaba en las jornadas de trabajo para amenizar las labores que por su monotonía y mecánica daban pie a una base rítmica, como la siega, la molienda y el amasado.

Aún hoy en Colombia, en la Costa Atlántica, cantadoras como Petrona Martínez nos recuerdan los viejos cantos de trabajo del Caribe, como el siguiente que se usaba para sacar la arena del arroyo:

*Vamos mis hijos, ya la creciente bajó,
vamos a sacar la arena para darnos al arroz.*

⁵³⁸ Basado en Coro de la Universidad Politécnica de Valencia. *Gospel sí... y después qué?* (2). Recuperado de: <http://www.coro.upv.es/noticias/159-gospel-si-iy-despues-que-2> Accesado: 1 de Julio de 2011.

⁵³⁹ Coro de la Universidad Politécnica de Valencia. Op. Cit.

⁵⁴⁰ *Panaderas*. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=LDgmv0JKrEQ> Accesado: 26 de Agosto de 2008.

*Ay Petronita, la arena me va a matar,
Ya me duele la cintura que no puedo caminar...
Ay Petronita, la vida vale la pena⁵⁴¹*

Al ritmo del reloj y de la máquina

Allá al fondo está la muerte, pero no tenga miedo. Sujete el reloj con una mano, tome con dos dedos la llave de la cuerda, remóntela suavemente. Ahora se abre otro plazo, los árboles despliegan sus hojas, las barcas corren regatas, el tiempo como un abanico se va llenando de sí mismo y de él brotan el aire, las brisas de la tierra, la sombra de una mujer, el perfume del pan.

¿Qué más quiere, qué más quiere? Átelo pronto a su muñeca, déjelo latir en libertad, imítelo anhelante. El miedo herrumbra las áncoras, cada cosa que pudo alcanzarse y fue olvidada va corroyendo las venas del reloj, gangrenando la fría sangre de sus pequeños rubíes. Y allá en el fondo está la muerte si no corremos y llegamos antes y comprendemos que ya no importa.

Julio Cortázar. Instrucciones para dar cuerda a un reloj.

El cuerpo, el trabajo al sol, los antiguos cantos de trabajo y los *spirituals* han sido reemplazados por el ritmo del reloj y de la máquina. En el mundo industrial, no es la máquina la que se debe adaptar al ritmo del operario (*la máquina al servicio del hombre*), sino el operario el que debe adaptarse a los ritmos de la máquina y del proceso de producción (*el hombre al servicio de la máquina*). Como el sistema económico exige productividad, el ritmo por lo general es rápido y continuo, como el del rock industrial o la música electrónica.

Hay dos concepciones opuestas frente al tiempo, y una de ellas se refleja en la famosa frase de Benjamin Franklin según la cual “el tiempo es oro”. Esta idea, que

⁵⁴¹ MARTÍNEZ, Petrona Martinez. *La vida vale la pena Petrona Martinez*. Recuperado de: http://www.youtube.com/watch?v=EnBrxD_XZII Accesado: 7 de Septiembre de 2008.

ha sido muy fuerte entre nosotros los antioqueños, hace parte de la mentalidad empresarial y de la lógica de la racionalidad económica. Arrastrados por esta idea sin saber muy bien por qué, un día nos damos cuenta de que hemos estado toda nuestra vida “corriendo”. Sin embargo, hay otra forma de concebir el tiempo, mucho más simple, según la cual el tiempo no es oro, sino simplemente vida. Eso sí, vida que se va y no vuelve.

Figura 31. Not-a-race. Por Banksy.



(<http://www.banksy.co.uk/outdoors/images/rats0406/not-a-race-3.jpg>). [16 Julio, 2008]

Figura 32. Rat 1. Por Banksy.



(<http://www.banksy.co.uk/outdoors/images/newerrats/RAT1.jpg>) [16 Julio,

Estética en el espacio de trabajo

A partir de la década del 70, explica Strati⁵⁴², surge una modesta línea de estudios interesados en la estética organizacional, cuyo interés se centró en la *naturaleza física de las organizaciones*. Dentro de esta línea se destacan autores como Fed

⁵⁴² IBID, p. 5.

Steele, que en 1973 sostiene que “la cualidad del entorno físico de una organización influye la salud del sistema” o Franklin Becker, que en 1981 señala la relación entre el diseño físico y aspectos como el poder, el control y las interacciones sociales en la organización:

El diseño físico está influenciado por los requerimientos técnicos de trabajo y poder, y por consideraciones de control social – el panóptico descrito por Foucault, especial para el control, podría ser, de algún modo, un ejemplo extremo de la situación descrita-. A la vez, el diseño tiene una influencia sobre la cantidad de interacción, la reacción afectiva frente al trabajo y la organización y la atracción, competición y cooperación interpersonal⁵⁴³.

En esta misma línea, Jeffrey Pfeffer sostenía en los 80s que el estudio de las organizaciones como estructuras físicas puede ser un punto de partida importante para enriquecer el análisis de las organizaciones⁵⁴⁴.

Según Strati⁵⁴⁵, estos primeros estudios proponen lo que él llama un ‘*funcionalismo débil*’ en la medida en que analizan las influencias de *la estética del espacio físico* en el comportamiento de los actores organizacionales, no tanto con el objetivo de condicionarlo, sino más bien de comprender dichas influencias.

La arquitectura es una disciplina que opera entre las regiones del sentimiento estético y el hacer práctico. Solo el hombre, entre todos los seres vivientes, habita. Las personas expresamos nuestra personalidad en la configuración del medio espacial que habitamos. Basta pensar en la propia casa, en *el propio jardín* o en esa mesita, esa silla, esa bicicleta o ese libro al que le tenemos cariño, para hacernos una idea de lo importante que es la relación que tejemos las personas

⁵⁴³ Citado por STRATI, Op. Cit., p. 5.

⁵⁴⁴ IBID, p. 5.

⁵⁴⁵ IBID, p. 5-6.

con nuestros espacios y objetos cotidianos. A propósito de esto, Emma Corigliano señaló en 1991 que los seres humanos investimos con sacralidad los espacios que habitamos y con los que estamos familiarizados:

Si miramos alrededor, la primera cosa que sacude nuestra atención es la inversión emocional y el interés que la gente le dedica al espacio que habita, su placer de habitar, y su sensación de ser capaz de dominar y - ¿por qué no? – “parar” el tiempo en este espacio que sienten que es inviolable.⁵⁴⁶

Este tipo de relaciones también se establecen con los espacios, objetos y herramientas de trabajo en las organizaciones: la silla, la mesa, los cuadros, las plantas, los adornos, la disposición particular de esos y otros objetos en espacios comunes o privados, la distribución y decoración de la oficina, las salas de espera, la recepción, la planta de producción, los jardines y exteriores.

La iluminación, el orden, la limpieza, la sencillez o el lujo, el “buen o mal gusto” de la decoración, la amplitud o estrechez de los espacios, la ventilación, los colores, la vista, la presencia o ausencia de naturaleza y su integración más o menos armónica al espacio, los olores, el ruido: cuestiones que, aunque casi nunca son consideradas seriamente en las organizaciones, nos hablan del día a día de la vida organizacional y tienen una gran influencia en el ánimo, disposición y actitud frente al trabajo de las personas, y en las relaciones con los demás.

La belleza Taylorizada en la arquitectura

*En - o cerca de - Diciembre de 1910,
La naturaleza humana cambió.*

Virginia Woolf

⁵⁴⁶ Citado por STRATI, Op. Cit., p . 165.

Mauro F. Guillén⁵⁴⁷, en “La belleza Taylorizada de lo mecánico: la administración científica y el surgimiento de la arquitectura modernista”, muestra cómo desde finales del siglo XIX hasta mediados del XX la *máquina* se convirtió en el más poderoso símbolo estético, y cómo la *administración científica*, la *industria* y la *ingeniería* tuvieron una influencia crucial en el surgimiento de la *arquitectura modernista*:

Yo sugiero que hemos entendido mal el significado teórico y el impacto social de una teoría organizacional tan clave como la administración científica⁵⁴⁸

Guillén⁵⁴⁹ revisa los escritos y obras de los 100 arquitectos más influyentes durante el periodo 1890-1940, provenientes de los seis países más grandes de Europa (Francia, Alemania, Gran Bretaña, Italia, Rusia/Unión Soviética y España) y los cuatro más grandes de América (Argentina, Brasil, México y Estados Unidos) durante este periodo, con el fin de evidenciar la relación entre la *administración científica* y la *arquitectura modernista*. Según Guillén⁵⁵⁰, la influencia del Taylorismo y el Fordismo es absolutamente evidente en estos arquitectos, pues exhibieron su enfoque ideológico tecnocrático en la solución de problemas inspirados por los principios de la neutralidad, la eficiencia, y la planeación, trabajaron para firmas profundamente comprometidas con la administración científica, apoyaron y usaron las técnicas más importantes de la administración científica en sus proyectos arquitectónicos e hicieron parte de organizaciones que promovían la difusión de la administración científica.

⁵⁴⁷ GUILLÉN, Mauro F. (2006). The Taylorized beauty of the mechanical: scientific management and the rise of modernist architecture. Princeton: Princeton University Press.

⁵⁴⁸ IBID, p. 3.

⁵⁴⁹ IBID, p. 18-9.

⁵⁵⁰ IBID, p. 18-9.

Guillén⁵⁵¹ muestra evidencia de que los arquitectos modernistas leyeron detenidamente a Taylor, Münsterberg, Fayol y Ford, cuyos escritos “se pueden leer más como manifiestos que como tratados científicos”⁵⁵². Los arquitectos modernistas, sostiene Guillén⁵⁵³, pensaron los edificios como máquinas, desarrollaron en su oficio las ideas de reducción del desperdicio y orden y se esforzaron en convertir a la arquitectura en una ciencia conducida por el método, la estandarización, y la planeación. Anhelaron crear casas, edificios públicos, fábricas, artefactos y bienes de consumo durables combinando la belleza con la eficiencia técnica, económica y social:

Los arquitectos y diseñadores europeos convirtieron lo mecánico en una metáfora de la belleza y la forma al igual que del orden y la función. Como un volumen creado por simples líneas y superficies planas, con formas sin adornos ni uniones, la máquina fue elevada al estatus de símbolo y musa. El arquitecto italiano Antonio Sant’Elia lo expresó en forma concisa en 1914: “Simplemente así como los antiguos obtuvieron inspiración para su arte de los elementos de la naturaleza, nosotros...tenemos que encontrar esa inspiración en los elementos del mundo mecánico completamente nuevo que hemos creado, y del cual la arquitectura debe ser la más bella expresión, la más completa síntesis, la más eficaz integración”⁵⁵⁴

Con Bauhaus en Alemania, el constructivismo en URSS, el racionalismo en Italia y el purismo en Francia se logra realmente una reinterpretación estética de los principios de la administración científica:

Si la administración científica sostenía que las organizaciones y la gente en las organizaciones trabajaba, o debería trabajar, como máquinas, el modernismo europeo insistía en el potencial estético de la eficiencia, la precisión, la simplicidad, la regularidad, y la

⁵⁵¹ IBID, p. 1.

⁵⁵² IBID, p. 1.

⁵⁵³ IBID, p. 1.

⁵⁵⁴ IBID, p. 10-11. Traducido del inglés por el autor.

funcionalidad; en producir objetos útiles y bellos; en diseñar edificios y artefactos que tuvieran el aspecto de máquinas y pudieran usarse como máquinas; en infundirle orden al diseño y a la vida social.⁵⁵⁵

Los arquitectos modernistas se veían a sí mismos como los grandes reformadores de la vida social. Moisei Ginzburg, arquitecto soviético, sostenía que el “arquitecto ya no pensará en sí mismo como el decorador de la vida sino como su organizador”.⁵⁵⁶ Louis H. Sullivan, arquitecto de Chicago, formuló el famoso principio modernista de “la forma sigue a la función”.⁵⁵⁷ Por su parte, el alemán Peter Behrens, arquitecto y diseñador en jefe de la compañía de aplicaciones eléctricas AEG – una firma totalmente comprometida con la implementación del Taylorismo y el Fordismo – prometió trabajar por la “más íntima unión posible entre el arte y la industria”.⁵⁵⁸ Fue él quien dijo que “el ingeniero es el héroe de nuestra época”.⁵⁵⁹ El Lissitzky, artista, arquitecto y diseñador ruso, dijo:

Como resultado de una precisa asignación del tiempo y los ritmos de trabajo y dándole a cada individuo un papel importante de responsabilidad, la fábrica se ha vuelto el verdadero hogar de la educación...La fábrica se ha vuelto el “melting pot” de la socialización de la población urbana.⁵⁶⁰

Y fue más allá:

Se deben elaborar las normas y los tiempos de construcción, de modo que la construcción se pueda convertir en fábricas de producción en masa y en casas ordenadas por catálogo.⁵⁶¹

⁵⁵⁵ IBID, p. 13. Traducido del inglés por el autor.

⁵⁵⁶ IBID, p. 22.

⁵⁵⁷ IBID, p. 8.

⁵⁵⁸ IBID, p. 9.

⁵⁵⁹ IBID, p. 9.

⁵⁶⁰ IBID, p. 21.

⁵⁶¹ IBID, p. 15.

Según Le Corbusier⁵⁶², el célebre arquitecto modernista, “La casa es una máquina en la cual vivir, una silla es una máquina para sentarse, y así sucesivamente”. Su fascinación por el Taylorismo queda patente en la siguiente frase: “Para *construir*, *estandarice* para poder *industrializar* y *Taylorizar*”⁵⁶³. Filippo Tommaso Marinetti⁵⁶⁴, fundador del futurismo, dio la puntada final con su sentencia:

Afirmamos que la magnificencia del mundo ha sido enriquecida por una nueva belleza: la belleza de la velocidad...Un automóvil de carreras rugiendo... es más bello que la Victoria de Samotracia

Figura 33. Nike de Samotracia



Wikimedia Commons, dominio público. [8 Jun., 2008]
(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Nike_of_Samothrake_Louvre_Ma2369_n2.jpg)

Figura 34. Ferrari 500.



Wikimedia Commons, Creative Commons Attribution
ShareAlike 2.0 Germany [8 Jun., 2008]
(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Ferrari,_Bj_1953,_de_Cadenet_-_197c.jpg)

⁵⁶² IBID, p. 31.

⁵⁶³ IBID, p. 15.

⁵⁶⁴ IBID, p. 30.

El edificio como tótem

Ya en la década de los 90, Per Olof Berg y Kristian Kreiner explicaban que la estética de edificios, estructuras y arquitecturas de los predios de las organizaciones cumplen varias funciones⁵⁶⁵:

- Simbolizan y comunican las características distintivas de la organización (como lo hace también el empaquetamiento de los productos o el material promocional)
- Ejercen un condicionamiento simbólico en la acción organizacional de las personas a través de su capacidad para evocar memorias individuales y colectivas y comunicar valores organizacionales como la creatividad, estandarización, repetitividad, movilidad vertical, posiciones de poder, estatus, buen gusto, y otros valores de la filosofía directiva.
- Tiene un valor 'totémico': actúan como símbolo unificador, convirtiéndose en una 'referencia organizacional central' para las simbologías y culturas organizacionales de aquellos que trabajan para la organización.
- Tienen la función comunicativa básica de *señalar una presencia*, es decir, de hacer saber que la organización existe, pertenece a la sociedad y que su presencia allí tiene una historia detrás que es parte de la historia de esa sociedad.

⁵⁶⁵ IBID, p. 165.

Figura 35. Edificio de Bancolombia.



En plena Avenida del Río, se puede ver desde las laderas del Valle de Aburrá.

El edificio, que alguna gente asocia con un “Barco”, se ha constituido como un nuevo símbolo de Medellín. Está ubicado en Ciudad del Río, un sector concebido como una nueva centralidad de Medellín.

(Foto por Angela González, reproducida con el permiso de la autora)

Sería falso decir que el positivismo, el racionalismo, el Taylorismo y la fe ciega en el progreso son etapas de la humanidad ya superadas. Por el contrario, son ideas que calaron muy hondo en nuestra sociedad y que permearon el pensamiento administrativo y los modelos gerenciales de la época, incluyendo los de la élite empresarial antioqueña⁵⁶⁶. Como corriente estética, la arquitectura modernista solo se extiende aproximadamente hasta 1940, pero sus búsquedas estéticas y principios subyacentes continúan vigentes en una ciudad como Medellín. Comparemos los diseños de Le Corbusier y Sant’Elia, dos de los más célebres arquitectos modernistas, con edificios que se han convertido en importantes símbolos de Medellín, como el Edificio Coltejer y el Edificio Inteligente de EPM.

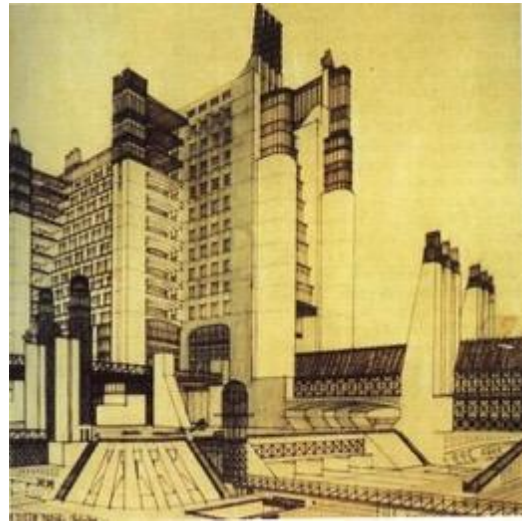
⁵⁶⁶ A propósito de este tema, ver por ejemplo: “El Modelo Gerencial Antioqueño: Taylorismo de Carriel y Camándula” (LÓPEZ, Juan Carlos. (2003). *El Modelo Gerencial Antioqueño: Taylorismo de Carriel y Camándula. Ad-minister. Revista de la Escuela de Administración Universidad Eafit.* Edición Especial, septiembre) y “La moralidad protestante de los antioqueños (FAJARDO, Luis H. (1966). *La moralidad protestante de los antioqueños. Estructura social y personalidad.* Cali: Ediciones Departamento de Sociología Universidad del Valle).

Figura 36. Dibujo en perspectiva de La Citta Nuova por Sant'Elia, 1914



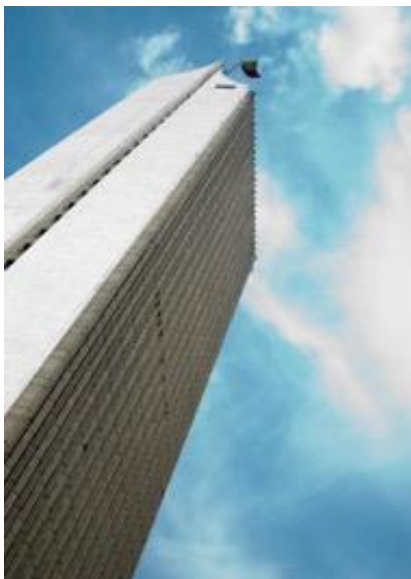
Wikimedia commons, dominio público.
(<http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Santelia02.jpg>)
[6 Jun., 2008]

Figura 37. Dibujo en perspectiva por Sant'Elia.



Wikimedia commons, dominio público.
(<http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Santelia01.jpg>)
[6 Jun., 2008]

Figura 38. Edificio Coltejer.



Uno de los más importantes símbolos de Medellín: su forma de aguja representa la importancia del desarrollo textil y el proceso de industrialización temprana de la región.
(Foto por Angela González, reproducida con el permiso de la autora)

Figura 39. Edificio Inteligente de EPM (Empresas Públicas de Medellín).



Un símbolo más actual de una empresa insignia de la ciudad.
(Foto por Angela González, reproducida con el permiso de la autora)

Figura 40. Maison de la culture de Firminy-Vert, por Le Corbusier.



Wikimedia Commons, Licencia Creative Commons
(http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:7942787_ae6283c71b_b.jpg) [6 Jun., 2008]

Figura 41. Unité d'Habitation en Firminy, Francia, por Le Corbusier.



Wikimedia Commons, Licencia Creative Commons
Attribution ShareAlike 2.0. [6 Jun., 2008]
([http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Unit%C3%A_d'Habitation,_Firminy_\(rucativava\).jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Unit%C3%A_d'Habitation,_Firminy_(rucativava).jpg))

Un *tótem*, según el Diccionario de la Real Academia Española, es un “objeto de la naturaleza, generalmente un animal, que en la mitología de algunas sociedades se toma como emblema protector de la tribu o del individuo, y a veces como ascendiente o progenitor”⁵⁶⁷. Pensando simbólicamente en algunos de los edificios más representativos de Medellín, y siguiendo la definición de *tótem*, podríamos decir que la máquina, en sus diferentes formas, es el gran símbolo, emblema protector, ascendiente o progenitor de nuestra sociedad.

En esta línea de ideas Sievers⁵⁶⁸ sostiene que las arquitecturas de las organizaciones representan el “proyecto de inmortalidad de la organización”, antítesis de lo temporal y efímero:

⁵⁶⁷ “*Tótem*”. DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LENGUA ESPAÑOLA, Op. Cit., p. 2202

⁵⁶⁸ Citado por STRATI, Op. Cit., p. 166.

Las arquitecturas corporativas pueden evocar esta sensación de parar el tiempo porque simbolizan la existencia de la organización en la sociedad y sus raíces en ella, como huellas del pasado y la historia de la organización, al igual que como proyecciones de la misma en el futuro.

Sin embargo, agrega Sievers⁵⁶⁹, la arquitectura, metáfora del tiempo organizacional, a la vez que representa “la vida eterna”, puede representar también la destrucción y la muerte, como en las ruinas arquitectónicas de una fábrica que cerró. (Ver Anexo A: “Algunos ejemplos recientes de la estética en los espacios de trabajo”).

Estética en la imagen corporativa

La imagen corporativa, según Alvira, se refiere a cómo es percibida una compañía. Las empresas tienen una *imagen*, “fachada inmediata frente a la cual surge el juicio de gusto aludido.”⁵⁷⁰ La imagen corporativa no es solo el resultado de un *juicio externo*, sino también de un ejercicio de creación de la propia empresa, cuyo objetivo es hacerse atractiva al público, provocar interés y recordación, consolidar una marca y facilitar las ventas. En la creación de una imagen corporativa también contribuyen agentes externos como medios de comunicación, sindicatos, organizaciones medioambientales, etc. Organizaciones como los gobiernos, las ONGs, los partidos políticos y las instituciones educativas también crean su imagen corporativa.

Alvira propone una interesante comparación entre lo que la ética clásica llamaba el *honor* y lo que hoy denominamos *imagen*. El honor, explica Alvira, aunque

⁵⁶⁹ Citado por STRATI, Op. Cit., p. 166.

⁵⁷⁰ ALVIRA, Op. Cit, p. 11.

dependía también del juicio de los demás, no incluía solo el elemento externo, - como en la *imagen*- sino sobre todo la apreciación de la virtud de cada uno⁵⁷¹:

Mientras el código admitido sea de pura imagen externa y no incluya los aspectos profundos, la estética social será meramente inmediata y romántica, con detrimento para la estabilidad de las Empresas y las personas.⁵⁷²

Estética en el producto

Una estética siempre hay. La belleza es, junto a la verdad y la bondad, un radical humano. Sin la relación a lo verdadero, lo bueno y lo bello, no se constituye eso que llamamos mundo humano. Pero lo característico de la belleza es que tiene carácter de inmediata para nosotros. Para saber qué es verdadero o bueno, debemos reflexionar. La belleza, por el contrario, se nos impone: me gusta algo o no me gusta. Por eso, un empresario habrá podido quizá de vez en cuando descuidar la ética. Pero sabe bien que si descuida la estética se arruina. El producto tiene que gustar.

Rafael Alvira

En 1964 Andy Warhol expuso unas cajas de madera pintadas exactamente igual a los envases de Brillo, un detergente que se vendía en los supermercados. Al hacer esto, sugirió la siguiente pregunta: ¿Por qué las cajas de la exposición de Warhol pueden ser consideradas obras de arte, y no las “verdaderas”, que están exhibidas en la góndola del supermercado? Era el origen del *pop art* (arte popular), exaltación del valor iconográfico de la sociedad de *consumo*, el capitalismo y la moda.⁵⁷³

⁵⁷¹ IBID, p. 12.

⁵⁷² IBID, p. 12.

⁵⁷³ Ver en el Capítulo 1: “La Teoría Institucional del Arte”.

Figura 42. Caja de Brillo. Por Andy Warhol.



Serigrafía en tinta sobre pintura sintética de polímeros sobre madera.
The Andy Warhol Museum, Pittsburgh Founding Collection.

El problema de la calidad de los productos no tiene que ver solamente con la durabilidad y la funcionalidad, sino también con la estética. Los idealistas alemanes hablaban con frecuencia de *lo bello como armonía entre lo interno y lo externo*. En el caso de los productos de consumo, esta idea nos podría invitar a pensar en temas como la relación armónica entre la funcionalidad del producto y su apariencia estética. Con consumidores cada vez más exigentes, la estética se convierte en un factor cada vez más importante en la decisión de compra.

Figura 43. Café Juan Valdez.



(Fotos por Angela González, reproducida con el permiso de la autora)

¿Es un objeto menos bello si, en lugar de ser una “obra de arte”, es simplemente “un producto”? ¿Lo hace esto menos hermoso?

Figura 44. Refrigerador. Banksy.



[16 Jul., 2008] (<http://banksy.co.uk/outdoors/images/landscapes/nola/Fridge1.jpg>)

Estética en la publicidad

La publicidad tiene una dimensión estética muy clara, pues no solamente se vale de argumentos racionales para motivar el consumo, sino que busca *seducir* al público a través de los sentidos, las emociones y cualidades estéticas como la belleza.

En las marcas, por ejemplo, la estética juega un papel trascendental, pues es a través de la estética como la marca puede tratar de construir una conexión emocional con sus públicos.

Como lo muestro en el Anexo B: “Estética en la publicidad del chocolate”, es posible acercarse a la historia de una empresa a través del estudio de sus piezas publicitarias, lo cual nos permite indagar por aspectos como los públicos a los que se le apuntaba en cada época, el lenguaje que se usaba, las imágenes a las que acudía y los valores sociales que la empresa quería proyectar. Detrás de las piezas de publicidad se puede entrever una historia de carácter económico y social, y también una historia *estética*.

5.4 Otras posibilidades del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional

5.4.1 La estética en la cultura y los símbolos

Como explica Strati⁵⁷⁴, a partir de los 70's surge un interés de los académicos por *las dimensiones estéticas del día a día en las organizaciones*, asociado a la crítica al paradigma estructural-comparativo y a la visión excesivamente racional de las organizaciones, que ignoraba la voluntad de los individuos. Aparece también un interés renovado por el arte y la estética, cuyas diversas vertientes coincidían en que el arte proporcionaba una oportunidad para que los sociólogos investigaran las conexiones entre los significados y el orden social. En parte estos cambios fueron estimulados por el debate entre modernidad y postmodernidad, pues esta última tenía un interés especial por la estética, el arte y la estetización del día a día⁵⁷⁵.

En la década de los 80, señala Strati⁵⁷⁶, surge un interés por *la cultura y los símbolos en la vida organizacional*, que incluye aspectos como el estudio de *los artefactos*, *la imagen* de la organización, su *logo*, el *material publicitario* y su *arquitectura*, abordados ampliamente por Gagliardi. Este interés se enmarca en la *perspectiva simbólico-interpretativa* discutida en el Capítulo 4. Strati⁵⁷⁷ destaca la SCOS (*Standing Conference on Organizational Symbolism*) de 1985, que examinó temas como: la *identidad organizacional* representada gráficamente a través del *nombre*; las *imágenes* que circulan interna o externamente a la organización y que

⁵⁷⁴ IBID, p. 4-5.

⁵⁷⁵ IBID, p. 4-5.

⁵⁷⁶ IBID, p. 6.

⁵⁷⁷ IBID, p. 6.

describen eventos organizacionales significativos en términos de la identidad y de la identificación con la misma.

Strati⁵⁷⁸ señala que cualquier información que la estética organizacional proporcione a los sujetos, lo hace a través de procesos continuos de construcción, deconstrucción y reconstrucción simbólica. Como explica Gadamer⁵⁷⁹, el símbolo no está relacionado con un significado final que pueda ser recuperado en términos intelectuales, sino que el símbolo preserva su significado en su interior: “Es justamente este guardar-en-su-interior su significado lo que constituye la esencia de lo simbólico”⁵⁸⁰.

Sobre el concepto de cultura en los estudios de las organizaciones

Smircich⁵⁸¹, en *Conceptos de Cultura y Análisis Organizacional*, uno de los textos seminales sobre el tema de la cultura en las organizaciones, publicado en 1983, analiza el entonces creciente vínculo del concepto de cultura con los estudios organizacionales. Como explica Smircich⁵⁸², con el reconocimiento de los *aspectos simbólicos* de las organizaciones aparece la necesidad de una perspectiva cultural para las organizaciones.

⁵⁷⁸ IBID, p. 43.

⁵⁷⁹ GADAMER, H.G. (1977). The universality of the hermeneutical problem. *Philosophical hermeneutics*. Berkeley: University of California Press. pp. 3-17.

⁵⁸⁰ IBID.

⁵⁸¹ SMIRCICH, Linda. (2006). Conceptos de cultura y análisis organizacional. Antologías Digitales de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-I. (Aparecido originalmente como “Concepts of culture and organizational analysis” en *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, núm. 3, 1983, Cornell University, Ithaca, Nueva York, pp. 339-358).

⁵⁸² IBID. Como explica Smircich, autores como Peters, 1978; Pfeffer, 1981; Smircich y Morgan, 1982 trataron la administración como una actividad simbólica, mientras que otros se enfocaron en asuntos como el poder del simbolismo organizacional, las leyendas, las historias, los mitos y ceremonias: Mitroff y Kilmann, 1976; Dandridge, 1979; Dandridge, Mitroff y Joyce, 1980; Wilkins y Martin, 1980; Martin y Powers, 1983; Trice y Beyer, 1983.

Coincidiendo con Hayek, Smircich⁵⁸³ sostiene que la *metáfora del orden* no solamente se usa para las organizaciones, sino también para la *cultura*. En antropología, explica Smircich, la *cultura* es el término fundamental a través del cual se explican el orden y los patrones de gran parte de nuestra experiencia de vida:

Muy temprano en la experiencia humana, el orden parece haber sido algo así como un hecho empírico ineludible e irremediable. El sol sale y se oculta; la gente nace y muere; las estaciones vienen y van, y existe también la procesión de las estrellas. El incuestionable supuesto de que se trata de un universo ordenado se ha creado en la semiótica humana de la experiencia y en sus devociones tradicionales. (...) Lo que vemos a través de la vinculación de cultura y organización es la intersección de dos conjuntos de imágenes de orden⁵⁸⁴.

Smircich⁵⁸⁵ nos recuerda que *no hay consenso respecto al significado* del concepto de *cultura*, por lo cual no nos debe sorprender que exista también una diversidad de aplicaciones de este concepto a los estudios de las organizaciones. Smircich⁵⁸⁶ muestra los distintos modos en que el concepto de cultura se ha utilizado en los estudios de las organizaciones y analiza las intersecciones entre *teoría cultural* y *teoría organizacional* a partir de los conceptos de “*cultura*” provenientes de la antropología y los conceptos de “*organización*” procedentes de la teoría organizacional. Smircich⁵⁸⁷ explica que los cinco niveles que resultan de la intersección de los dos conceptos constituyen programas de investigación distintos, cada uno con sus supuestos básicos y metáforas subyacentes. Considerados en conjunto, señala Smircich⁵⁸⁸, nos muestra que las posibilidades

⁵⁸³ IBID.

⁵⁸⁴ IBID.

⁵⁸⁵ IBID.

⁵⁸⁶ IBID.

⁵⁸⁷ IBID.

⁵⁸⁸ IBID.

del concepto de cultura para el estudio de las organizaciones son variadas y abundantes:

Tabla 8. Intersección de los conceptos de “cultura” y “organización”, de Smircich.

CONCEPTOS DE “CULTURA” PROVENIENTES DE LA ANTROPOLOGÍA	TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	CONCEPTOS DE “ORGANIZACIÓN” PROCEDENTES DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL
La cultura es un instrumento que sirve a las necesidades biológicas y psicológicas humanas (por ejemplo, el funcionalismo de Malinowski)	Administración transcultural o comparativa	Las organizaciones son instrumentos sociales para cumplir tareas (por ejemplo, la teoría clásica de la administración)
La cultura funciona como un mecanismo adaptador-regulador. Unifica a los individuos en las estructuras sociales (por ejemplo, el estructural-funcionalismo de Radcliffe Brown)	Cultura corporativa	Las organizaciones son organismos que se adaptan y existen a través de procesos de intercambio con el entorno (por ejemplo, teoría de la contingencia)
La cultura es un sistema de cogniciones compartidas. El pensamiento humano genera cultura mediante un número finito de reglas (por ejemplo, la etnociencia de Goodenough)	Cognición organizacional	Las organizaciones son sistemas de conocimiento. La “Organización” permanece en el entramado de significados subjetivos que los miembros de la organización comparten en diferentes grados, y parece funcionar apegada a algo parecido a las reglas (por ejemplo, la teoría de la organización cognitiva)

La cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos. La acción simbólica requiere ser interpretada, leída o descifrada de manera tal que pueda entenderse (por ejemplo, la antropología simbólica de Geertz)	Simbolismo organizacional	Las organizaciones constituyen patrones de discurso simbólico. La “Organización” se mantiene a través de modos simbólicos tales como el lenguaje, que facilitan los significados compartidos y las realidades compartidas (por ejemplo, la teoría simbólica de la organización)
La cultura es una proyección de la infraestructura inconsciente universal de la mente (por ejemplo, el estructuralismo de Levi-Strauss)	Procesos y organización inconscientes	Las formas y prácticas organizacionales son las manifestaciones de procesos inconscientes (por ejemplo, la teoría de la organización transformacional)

El programa de “*Simbolismo Organizacional*”, según el cual las organizaciones constituyen patrones de discurso simbólico, es probablemente el que más posibilidades ofrece para los enfoques estéticos. Desde la antropología simbólica de Geertz⁵⁸⁹, la cultura se concibe como un sistema de símbolos y significados compartidos. La tarea del antropólogo, más que *describir*, es *interpretar* la acción simbólica pues, como dice Geertz, la cultura debe ser interpretada, leída o descifrada de manera tal que pueda entenderse. Es justamente en los *símbolos* y en su *interpretación* en donde la estética puede encontrar un lugar pertinente para los estudios organizacionales.

⁵⁸⁹ Citado por SMIRCICH, Op. Cit.

No está de más aclarar que también el programa de “*Procesos y organización inconscientes*” puede ser propicio para los enfoques estéticos. Tal como lo han señalado algunos psicoanalistas⁵⁹⁰, hay varias posibilidades de encuentro entre el psicoanálisis y la estética, por ejemplo en el interés de ambos por los símbolos, los sueños⁵⁹¹ o la expresión de emociones, pulsiones y sentimientos. Como lo escribió el propio Freud⁵⁹² en “Un recuerdo infantil de Leonardo Da Vinci”:

La bondadosa naturaleza ha dado al artista la facultad de exteriorizar por medio de creaciones, sus más secretos sentimientos anímicos, ignorados incluso por él mismo, y esta exteriorización nos conmueve profundamente, sin que sepamos de dónde proviene tal emoción⁵⁹³.

Como lo ilustra Boyé⁵⁹⁴, al recorrer los textos de Freud es posible constatar múltiples referencias a los mitos griegos y a importantes obras de arte, que atraviesan toda su obra: además de “Un recuerdo infantil de Leonardo Da Vinci” y “Dostoievsky y el parricidio”, en las que un artista es parte de su objeto de estudio, sus textos contienen diversas alusiones a obras de músicos como Wagner y Mozart, pintores como Poussin, y escritores como Sófocles⁵⁹⁵ y Shakespeare⁵⁹⁶.

⁵⁹⁰ BOYÉ, R. Claudio. Estética y psicoanálisis: El Leonardo de Freud. En: *Oxímoron - Revista de Psicoanálisis y Arte*. Recuperado de: <http://oximoron-revistadepsicoanalisisyarte.blogspot.com/2012/08/estetica-y-psicoanalisis.html> Accesado: 25 de enero de 2014; DE SANTIAGO, Francisco Javier. Psicoanálisis y Arte. En: *Revista de Psicoanálisis, psicoterapia y salud mental*. Vol.1, No.3, 2008. Recuperado de: <http://psi.usal.es/rppsm/pdfn3edicionespecial/PSICOANALISIS%20Y%20ARTE.pdf> Accesado: 25 de enero de 2014; ROZENSZTROCH, Carlos. *Estética, arte y psicoanálisis*. Recuperado de: <http://www.apdeba.org/wp-content/uploads/estetica-arte-psicoanalisis.pdf> Accesado: 25 de enero de 2014.

⁵⁹¹ El interés por los sueños, por ejemplo, se hace evidente en el surrealismo y el dadá.

⁵⁹² Citado por DE SANTIAGO, Op. Cit.

⁵⁹³ Citado por DE SANTIAGO, Op. Cit.

⁵⁹⁴ BOYÉ, Op. Cit.

⁵⁹⁵ Como señala Boyé, es en el *Edipo* de Sófocles donde Freud lee las coordenadas y callejones sin salida del deseo. (BOYÉ, Op. Cit.)

⁵⁹⁶ Como señala Boyé, Freud pasa de un relato de un caso clínico al monólogo inicial de la *Vida y Muerte del rey Ricardo III*; “es en el *Rey Lear* donde Freud lee las relaciones del hombre con el amor, la vida y la muerte”; es a través de Hamlet que ejemplifica “la noción del inconsciente (...) [y la] ambigua duplicidad y terrible ambición de los poderosos y de los Dioses”. (BOYÉ, Op. Cit.)

Por otra parte, como lo advierte Rozensztroch⁵⁹⁷, en el proceso de psicoanálisis pueden presentarse situaciones con un alto contenido estético, tales como las asociaciones libres, los actos fallidos, el relato de los sueños y los lapsus, que el Analista debe pesquisar dentro de la trama discursiva del Analizado. Según Boyé⁵⁹⁸, “El mero hecho de enunciar, contar, relatar, reconstruir cualquier acontecimiento se hace dentro de la estructura de la lengua y esto ya lo hace ficción del lenguaje”.

El cambio cultural en las organizaciones

Algunos teóricos organizacionales⁵⁹⁹ han agrupado las diferentes escuelas y concepciones de cultura en las organizacional bajo dos grandes paradigmas: 1) “*Cultura corporativa*” o “*funcionalista*”, que entienden la cultura como una variable organizacional que los dirigentes pueden moldear o cambiar⁶⁰⁰ y 2) “*Cultura organizacional*”, en donde se destaca el “*paradigma antropológico o humanista*

⁵⁹⁷ ROZENSZTROCH, Op. Cit.

⁵⁹⁸ BOYÉ, Op. Cit.

⁵⁹⁹ Ver, por ejemplo, AKTOUF, Omar. El Simbolismo y la “Cultura Organizacional”: De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Ad-minister. Revista de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit*. Número 1 y ZAPATA, Op. Cit. Otros autores proponen una división similar. Hatch, por ejemplo, separa la cultura organizacional en la perspectiva modernista y la teoría simbólico-interpretativa, diferenciando las dos perspectivas por “la manera de utilizar el conocimiento cultural”. (HATCH, Op. Cit.) Smircich, por su parte, plantea la diferencia entre 1) *la cultura como una “variable”* (algo que la organización *tiene*) y 2) *la cultura como una “metáfora de base para conceptualizar la organización”* (algo que la organización *es*). La primera perspectiva propuesta por Smircich, más funcionalista e instrumental, se caracteriza por la búsqueda de significados predecibles para el control organizacional y el mejoramiento de la organización, mientras que la segunda se basa en la idea de que el mundo organizacional sólo existe como un patrón de relaciones simbólicas y de significados que se mantiene a través de los procesos permanentes de interacción humana. (SMIRCICH, Op. Cit.)

⁶⁰⁰ En esta perspectiva sobresalen los nombres de Schein, Jaeger, Ouchi, y Peters y Waterman, con su famoso libro “En busca de la excelencia”, que explica el éxito de las empresas norteamericanas a partir del buen manejo de su “cultura”. (SCHEIN, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass; JAEGER, Alfred. (1983) “The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation”, *Journal of International Business Studies*, No 14(2); OUCHI, William (1982), *Théorie Z*, París: Intereditions; PETERS, Thomas and WATERMAN, Robert. (1982) *In search of excellence*, New York: Harperand Row).

*radical*⁶⁰¹; una visión basada en la premisa de que la cultura no es algo que se pueda crear o imponer, sino más bien el resultado de un proceso social, que surge del compartir sobre todo cosas concretas⁶⁰².

Dentro de la perspectiva de la *cultura corporativa* se destacan autores como Schein⁶⁰³, que propone el conocimiento de la cultura organizacional como una parte integral del proceso administrativo, bajo el supuesto de que el conocimiento de la cultura le permite a las organizaciones actuar de forma estratégica y eficiente. El modelo de Schein⁶⁰⁴ identifica tres niveles o “capas” en las culturas organizacionales:

1) Los *artefactos*, que incluyen cualquier elemento tangible, visible o identificable verbalmente en una organización, como por ejemplo la arquitectura, los muebles, el código de vestido, los chistes de la oficina y la historia organizacional.

2) Los *valores*, que corresponden a los elementos culturales propuestos desde la dirección, como por ejemplo las normas, los valores organizacionales o lemas como “somos una familia”⁶⁰⁵.

3) Las *presunciones o supuestos subyacentes*, que son las ideas y supuestos que están profundamente arraigados en la organización y que realmente orientan la conducta de sus miembros. Schein considera que estos son la base de la cultura

⁶⁰¹ El nombre de “paradigma humanista radical” remite a la escuela del Radical Humanismo de la HEC de Montreal.

⁶⁰² Ver LÓPEZ, Francisco. *Dobles Sentidos y Connotaciones en el Discurso Administrativo: Dispositivos de Poder en las Organizaciones*, Op. Cit., y AKTOUF, Omar y CHRETIEN, Michel. (1995). *Antropología de la Comunicación y Cultura Empresarial: El caso Cascades. Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle. Vol. 14. No. 20.

⁶⁰³ SCHEIN, Op. Cit.

⁶⁰⁴ Con base en SCHEIN, Op. Cit y HATCH, Op. Cit.

⁶⁰⁵ Ver la crítica de López a la idea de la organización “como una familia”. (LÓPEZ, Francisco. *Dobles Sentidos y Connotaciones en el Discurso Administrativo: Dispositivos de Poder en las Organizaciones*, Op. Cit.).

en una organización, pues representan lo que para los miembros es real y seguro, y por lo tanto influyen realmente sus percepciones, pensamientos y sentimientos.

Según Schein⁶⁰⁶, los *artefactos* son “visibles, pero generalmente indescifrables”, mientras que los *supuestos subyacentes* son “invisibles, pero considerados seguros”, razón por la cual la cultura se debe cambiar empezando por los *supuestos*, que es la capa más profunda, pasando por los *valores*, hasta llegar a la superficie, en donde están los *artefactos*. De todos modos Schein⁶⁰⁷ también reconoce que hay un efecto en la otra dirección, pues también los *artefactos*, que reflejan la identidad y los propósitos de la organización, pueden influenciar los *valores* y los *supuestos*.

El modelo de cultura organizacional de Schein y en general la postura de la *cultura corporativa* han sido fuertemente cuestionados⁶⁰⁸. Más allá de las críticas de fondo sobre la falta de coherencia epistemológica, las implicaciones éticas y las dificultades prácticas de intervenir la cultura para alcanzar los objetivos de la organización, el planteamiento de Schein según el cual los artefactos son “visibles, pero generalmente indescifrables” es bastante discutible. Como intento mostrar a continuación, la comprensión de los fenómenos culturales de una organización a partir del estudio de sus artefactos y aspectos simbólicos efectivamente es compleja, pero esto no quiere decir que los artefactos y símbolos sean “indescifrables”, como sostiene Schein. Lo que sucede es que su estudio e interpretación pasan por la estética.

⁶⁰⁶ Con base en SCHEIN, Op. Cit y HATCH, Op. Cit.

⁶⁰⁷ HATCH, Op. Cit.

⁶⁰⁸ Ver, por ejemplo, la crítica de López a la idea de “cultura organizacional” a partir de la diferencia entre los conceptos de Kosmos y Taxis. (LÓPEZ, Francisco. *Dobles Sentidos y Connotaciones en el Discurso Administrativo: Dispositivos de Poder en las Organizaciones*, Op. Cit.).

Uno de los ensayos más reconocidos del enfoque estético de las organizaciones es “*Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life*” de Pasquale Gagliardi⁶⁰⁹. En una polémica abierta con Edgar Schein, Gagliardi⁶¹⁰ sostiene que los artefactos no son una personificación artificial de fenómenos culturales profundamente subyacentes, sino que son en sí mismos ‘*fenómenos culturales de primer orden*’. Mientras que Schein llama la atención del investigador hacia *las presunciones o supuestos subyacentes*, pues considera que los artefactos son usualmente indescifrables, Gagliardi argumenta que la atención del investigador no debe enfocarse en los supuestos básicos, sino en los artefactos en sí mismos. Según Gagliardi, “los artefactos son la descripción más fiel de la identidad cultural de una organización, de su cultura material, de su paisaje simbólico y de sus formas de control”⁶¹¹.

Partiendo del modelo de Schein y de los aportes de Gagliardi, Hatch⁶¹² propone el “*Modelo de las Dinámicas Culturales*” para estudiar el cambio cultural en las organizaciones. Hatch le agrega al modelo de Schein un cuarto elemento: “*los símbolos*”. Además pone todos los elementos en el mismo nivel, para apartarse de la idea de jerarquía implícita en el modelo de Schein, sugiriendo así que *los artefactos*, que tienen un gran *potencial simbólico*, son tan importantes como los *valores* y los *supuestos subyacentes* para una conceptualización adecuada de la cultura. Al insertar los *símbolos*, Hatch⁶¹³ busca resaltar la influencia de la *perspectiva simbólico-interpretativa* para el estudio de la cultura, haciendo énfasis en los procesos de simbolización e interpretación que Schein no desarrolla en su teoría.

⁶⁰⁹ GAGLIARDI, Pasquale (2006). “Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life”. En CLEGG and HARDY, Op. Cit.

⁶¹⁰ IBID, p. 568.

⁶¹¹ Citado por STRATI, Op. Cit., p. 159.

⁶¹² HATCH, Op. Cit., p. 362

⁶¹³ IBID, p. 362.

El Modelo de las Dinámicas Culturales de Hatch define la cultura de la organización como “los procesos mediante los cuales se crean los artefactos y los símbolos en el contexto de los valores y los supuestos subyacentes de la organización”⁶¹⁴. El modelo explica cómo los valores y los supuestos subyacentes se conservan o se cambian usando e interpretando los artefactos y símbolos. Según Hatch⁶¹⁵, hay una influencia mutua entre artefactos, valores, símbolos y supuestos subyacentes, de forma tal que el cambio en uno de ellos puede afectar los otros. Una de las conclusiones de Hatch⁶¹⁶ es que los líderes tienen más poder simbólico del que creen, pero menos control sobre las interpretaciones del que seguramente quisieran. Al final de su análisis Hatch⁶¹⁷ nos plantea una pregunta: ¿Quién tiene el derecho de cambiar a quién y bajo qué responsabilidades?

El estudio de las organizaciones a través de los artefactos

Según Strati⁶¹⁸, los artefactos organizacionales hacen referencia a numerosas cosas y aspectos de la organización: “algo físico o impalpable, efímero o duradero, esencial o marginal, algún objeto de la organización o uno de sus supuestos subyacentes o características distintivas”⁶¹⁹. Lo importante es que cualquier artefacto organizacional particular ‘nos habla’ de la organización.

Strati⁶²⁰ utiliza como ejemplo el estudio de una silla para ilustrar cómo, a través de los artefactos, se pueden conocer las organizaciones. Una silla - al igual que otros artefactos de la organización – ‘nos habla’ de la organización a la que pertenece.

⁶¹⁴ IBID, p. 362.

⁶¹⁵ IBID, p. 362.

⁶¹⁶ IBID, p. 365.

⁶¹⁷ HATCH, Op. Cit., p. 365.

⁶¹⁸ STRATI, Op. Cit., p. 11.

⁶¹⁹ IBID, p. 11.

⁶²⁰ IBID, p. 18-24.

Strati⁶²¹ toma el caso de una silla de iglesia con una cruz labrada en su espaldar para explicar cómo son los *detalles* y *elementos aparentemente secundarios* de los artefactos (decorativos o extraños a la esencia misma de la silla como artefacto para sentarse) los que permiten una comprensión profunda de la organización a la cual pertenecen (en este caso la Iglesia Católica), y no los elementos *ontológicos* de la misma (es decir la razón de ser de la silla como objeto para sentarse):

El detalle del labrado en el espaldar con forma de cruz podría parecer de menor importancia, pero no lo es. El conocimiento de importantes características de la organización se puede obtener examinando la forma de la cruz, su apariencia, y no contemplando la esencia de la silla como artefacto para sentarse. (...) Un artefacto organizacional debe ser analizado 'estando en uso', como parte de las prácticas organizacionales activadas en los cursos de las acciones⁶²²

En efecto, continúa Strati⁶²³, la característica distintiva (ontológica) de las sillas es que son artefactos producidos por organizaciones para que la gente se siente en ellos. ¿Pero cuáles son los criterios para que una silla se escoja para la cocina y otra para la sala? ¿O para escoger la silla de un gerente y la silla de una secretaria? La característica distintiva (*ontológica*) no es suficiente para responder el problema. Los criterios de selección están basados no en las características ontológicas (o su *raison d'être*), sino en el *conocimiento estético*. Es decir, son las facultades sensoriales de la vista, tacto, olfato y escucha las que dan el criterio para escoger una silla particular. Ellas determinan nuestros juicios de cuál es una silla bella y cuál es una silla fea, cuál queda bien en un lugar y mal en otro: los artefactos se escogen con base en el *conocimiento estético*, y no el *ontológico*.

⁶²¹ IBID, p. 18-24.

⁶²² IBID, p. 26-7.

⁶²³ IBID, p. 34.

Siguiendo con el ejemplo de las sillas, Strati⁶²⁴ nos muestra cómo las sillas, además de ser artefactos organizacionales materiales, son al mismo tiempo *símbolos*⁶²⁵ y fuentes de *poder* en una organización:

[La silla] es propiedad de la organización y no de cualquier individuo (...) el artefacto organizacional evidencia lo variables, móviles y sustituibles que son las personas que se sientan sobre él.⁶²⁶

La silla es una metáfora de la pertenencia a la organización: no en vano, en las universidades anglosajonas, la silla (*chair*) denota la posición académica de mayor prestigio y poder.⁶²⁷ Si el poder, el prestigio y la jerarquía son características de una organización, la silla como artefacto organizacional los personifica y los manifiesta a través de su estética⁶²⁸.

Lo que Strati pretende mostrar es que el estudio y comprensión de los artefactos en la vida organizacional, entendidos en un sentido amplio por su carácter material y no material, es una fuente rica de información acerca de las organizaciones, aunque su análisis desborda lo *ontológico*, entrando al terreno *estético*.

Así como una persona se puede conocer a través de su casa, sus fotografías o su forma de vestir, una organización se puede conocer a través de sus instalaciones físicas y sus artefactos. Algunos artefactos organizacionales susceptibles de ser estudiados en una organización son las instalaciones físicas, las oficinas, los

⁶²⁴ IBID, p. 34.

⁶²⁵ Recordemos que el arte se vale de *símbolos*. Para una buena síntesis de este tema ver el capítulo "El arte, expresión simbólica" en Padilla (PADILLA, Miguel Angel. (2006). *El Arte y la Belleza*. Madrid: Editorial N.A.). Como explica este autor, el lenguaje del símbolo no es conceptual y lógico sino intuitivo y evocador y "nos conecta por analogía natural con las ideas sin intervención de la razón".

⁶²⁶ STRATI, Op. Cit., p. 34.

⁶²⁷ IBID, p. 37.

⁶²⁸ IBID, p. 39.

muebles, la planta de producción, las máquinas, los retratos y fotografías, los videos institucionales, las carteleras, los cuadros, los vestidos, los uniformes, los logos o las piezas publicitarias. Todos ellos contienen información valiosa de las organizaciones a las que pertenecen.

Como explica Strati⁶²⁹, los retratos y fotografías “oficiales”, por ejemplo, le pueden dar al observador una idea del poder y la riqueza de los personajes retratados o, por el contrario, de su sencillez y modestia. Son *documentos visuales* que nos “hablan” de momentos importantes para la organización: de los valores organizacionales, de las relaciones de poder, de las actividades, ritos y eventos que se celebran, de las relaciones entre los empleados, de los “héroes” o personajes míticos dentro de la organización y el culto que estas figuras despiertan entre los empleados y, en general, de situaciones o cosas que los directivos consideran importantes para la memoria organizacional⁶³⁰.

5.4.2 La estética y la transferencia del conocimiento

Según Sennett⁶³¹, cuando el conocimiento sobre los oficios no se transmite a la siguiente generación, muere con el artesano: como cuando en una familia se pierde la receta de las galletas de la abuela o en un lugar remoto se muere el último hablante de una lengua.

Como lo ilustra Sennett⁶³², en el caso de Stradivarius, el gran fabricante de violines, la transferencia de su conocimiento en el taller se hizo muy difícil debido a

⁶²⁹ IBID, p. 44.

⁶³⁰ IBID, p. 44.

⁶³¹ SENNETT, Richard. (2009). *El Artesano*. Op. Cit., p. 97-103.

⁶³² IBID, p. 97-103.

su originalidad y talento. En su caso, el taller giraba alrededor de los talentos extraordinarios de un solo individuo:

En la fabricación de instrumentos musicales, los secretos de maestros como Antonio Stradivarius o Guarneri del Gesù murieron realmente con ellos... El hecho más importante que conocemos acerca del taller de Stradivarius es la apasionada dedicación de su maestro, que saltaba inesperadamente de un sitio a otro... el maestro estaba presente en todas las fases de la producción... se ocupaba en persona de los detalles más insignificantes⁶³³.

Los talleres se volvieron tan dependientes de la originalidad y talento del maestro, que a su muerte fue imposible reconstruir todos los movimientos y conocimientos intuitivos necesarios para la obra:

El violonchelo Stradivarius "Davidoff" define lo que un chelo puede llegar a ser, qué es posible, y propone un modelo que, una vez que se ha oído, resulta imposible de olvidar.⁶³⁴

Como muestra Sennett⁶³⁵, esta dificultad de *transferir el conocimiento* no es exclusiva de los talleres de instrumentos musicales, sino que ocurre en cualquier taller u organización en donde predominen la individualidad y originalidad de los individuos:

Mientras que en un laboratorio es fácil introducir al novato en materia de procedimientos, mucho más difícil es para un científico transmitir la capacidad para indagar la presencia de nuevos problemas en el curso de la solución de los antiguos o para explicar la intuición, surgida de la experiencia, de que un problema está a punto de entrar en un callejón sin salida⁶³⁶.

⁶³³ IBID, p. 97-99

⁶³⁴ IBID, p. 97

⁶³⁵ IBID, p. 97

⁶³⁶ IBID, p. 97

Como lo muestra Strati⁶³⁷, la noción de *conocimiento tácito* fue desarrollada por primera vez por el filósofo húngaro Michael Polanyi para definir el conocimiento que los individuos pueden poner en práctica, pero son incapaces de transmitir y explicar de forma detallada, como por ejemplo mantenerse a flote nadando, mantener el equilibrio montando en bicicleta, o tocar el piano. Las habilidades que desarrolla el artesano en su largo proceso de aprendizaje, discutido en el Capítulo 2, hacen parte del *conocimiento tácito*. Por más esfuerzos que se hagan por explicar y transmitir este tipo de conocimientos, siempre hay algo que queda sin especificar, algo que evade el conocimiento explícito. Y este algo no es en lo absoluto de importancia secundaria. Es solo mediante la práctica que estas habilidades pueden ser realmente aprendidas, pues no se adquieren intelectualmente, sino tácitamente.

Como lo señala Strati⁶³⁸, la estética organizacional está relacionada íntimamente con el *conocimiento tácito de los individuos*, ya que ambos tienen que ver con el conocimiento de lo sensible. Este tipo de conocimiento, que los miembros de las organizaciones son capaces de poner en práctica con sus facultades sensoriales pero que evade la descripción analítica y detallada, es crucial para las organizaciones⁶³⁹.

Como explica Strati⁶⁴⁰, las *habilidades y conocimientos tácitos* dentro de las organizaciones son un patrimonio personal de los individuos y no de las organizaciones, a pesar de que su existencia es negociada y su refinamiento es facilitado u obstruido. Al tratarse de patrimonios individuales, estas habilidades y conocimientos no pueden re-crearse o de algún modo volver a re-aparecer al desaparecer las personas que los desarrollaron. Es decir, no queda en la

⁶³⁷ STRATI, Op. Cit., p. 92.

⁶³⁸ IBID, p. 95.

⁶³⁹ IBID, p. 95.

⁶⁴⁰ IBID, p. 100.

organización memoria alguna de estos conocimientos y habilidades; no son “endosables”, pues “una descripción adecuadamente detallada de los mismos no es posible ya que el paso de maestro a aprendiz ha cesado”⁶⁴¹:

Es patético ver los esfuerzos interminables – equipados con microscopio y química, matemáticas y electrónica – por reproducir un solo violín como el que el apenas alfabeto Stradivarius hacía como una cuestión de rutina hace más de 200 años⁶⁴².

Esta imposibilidad de la organización de *aprehender el conocimiento y las habilidades individuales* pone en primer plano a las personas en el estudio de las organizaciones y a la estética como una vía particular con la cual explorar y comprender las dinámicas organizacionales.

En una época que Sennett denominó *el capitalismo flexible*⁶⁴³, en donde predominan los contratos a término fijo, la incertidumbre, el cambio y los valores del corto plazo, muy pocas organizaciones se dan cuenta de lo lento y arduo que es el proceso de aprendizaje de las habilidades requeridas para el trabajo y de lo difícil que es su transferencia.

5.4.3 Los juicios estéticos en las organizaciones

Como lo explica Kant, al someter un objeto o una situación al sentimiento de placer o displacer, hay una representación que manifiesta el sentimiento del sujeto y la manera en que su sensibilidad es afectada por la representación.

⁶⁴¹ IBID, p. 86.

⁶⁴² IBID, p. 100.

⁶⁴³ “La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo”. SENNETT, Richard. (2006). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Como lo señala Strati⁶⁴⁴, los miembros de las organizaciones también hacen *juicios estéticos* sobre el trabajo que llevan a cabo y sobre las organizaciones en las que se desempeñan. Este tipo de juicios revelan propiedades no de la organización misma, sino de *lo que ésta representa para el sujeto conocedor*. Esto quiere decir que el *juicio estético* expresa la relación que vincula al sujeto con la organización en un nivel de comprensión estética y del *pathos* de lo sensible⁶⁴⁵.

El propio Strati⁶⁴⁶ ha realizado algunas investigaciones en contextos organizacionales desde el enfoque estético, en las que los informantes expresan sus *juicios estéticos*, usando principalmente la categoría de belleza, frente a su trabajo, sus colegas o situaciones de la vida organizacional, a través de frases como:

- “Tengo un trabajo maravilloso”
- “Me encanta lo que estoy haciendo”
- “En esa época hacía algo muy bonito”
- “Trabajo en unos lugares encantadores”
- “Trabajo con gente muy agradable”
- “Escuché un gran discurso”
- “Vi algo muy bien hecho, algo realmente hermoso”.

Según Strati⁶⁴⁷, los *juicios estéticos* en los que los empleados se refieren a la organización como un todo son menos comunes que aquellos sobre el trabajo y la

⁶⁴⁴ STRATI, Op. Cit., p. 112.

⁶⁴⁵ IBID, p. 120

⁶⁴⁶ IBID, p. 122

⁶⁴⁷ IBID, p. 122

vida organizacional, excepto cuando el investigador los solicita expresamente o cuando el interlocutor es el propio creador de la organización:

- “Me gusta mucho la organización en donde trabajo”
- “Trabajo en una organización que hace cosas bonitas”
- “Es una organización muy bonita”
- “Queremos que esta sea una organización muy bella para todas las personas que la visitan y para todos los que trabajan aquí”

Los que crean su propio negocio pueden ver la organización como su *creación personal* y en ese sentido pueden emitir más fácilmente un *juicio estético* de la organización como un todo. Como explica Strati⁶⁴⁸, esto se debe a que tienen una mirada de la organización que les permite asimilarla de solo un vistazo, ya que ésta es el producto de su trabajo y de su inversión emocional, gusto y talento. Strati⁶⁴⁹ ilustra este caso con una entrevista que le hizo a un empresario que había abierto su negocio hace algunos años y que todavía tenía recuerdos vívidos del comienzo. El entrevistado decía que su empresa era pequeña, pero que tenía una ventaja frente a las multinacionales que operaban en el sector de los computadores, pues precisamente por ser pequeña tenía una relación más armónica con el ambiente, y además contaba con la infraestructura y las redes de comunicación claves para el negocio:

Mira, yo pienso que mi negocio es muy bonito, es decir... tenemos una operación limpia que no contamina, en un lugar [de Italia] que es muy bello... esto te puede parecer ridículo, pero para mí una firma así en un lugar como éste es como una pequeña joya... Si vas a otros negocios como éste, en lugar de una pequeña calle rodeada de árboles y oficinas iluminadas vas a encontrar sótanos atiborrados con

⁶⁴⁸ IBID, p. 123

⁶⁴⁹ IBID, p. 123

equipos obsoletos y pequeños cubículos. Aquí es bonito porque no hay desorden, ni tampoco nada opresivo, pues todo se ha mantenido lo más simple posible, como una pequeña joya en el caos del negocio de los computadores⁶⁵⁰.

5.4.4 Las percepciones y experiencias estéticas en los procesos organizacionales

Otro de los ensayos reconocidos del enfoque estético en los estudios organizacionales es “*An Aesthetic Perspective on Organizations*” de Dean, Ramírez y Ottensmayer⁶⁵¹, que presenta una introducción general y una primera sistematización de los estudios de estética organizacional. Los autores consideran la estética en las organizaciones con base en la *experiencia de lo bello*, un concepto estético definido en contraposición con *la experiencia de lo feo*.⁶⁵² Para Dean et al.⁶⁵³ la estética puede influir en la vida organizacional, animando o desestimulando a las personas a participar en diversos procesos organizacionales:

- La gente puede decidir participar en la vida organizacional con base en cuestiones estéticas.
- La satisfacción de la gente en su trabajo puede estar influenciada por sus percepciones estéticas frente a las tecnologías que usan y las instalaciones en las que trabajan. La atención que tradicionalmente han recibido los estudios sobre las condiciones ambientales en el lugar de trabajo pueden estar relacionadas con sus percepciones estéticas.

⁶⁵⁰ IBID, p. 123

⁶⁵¹ DEAN, James, RAMÍREZ, Rafael and OTTENSMEYER, Edward (1997). *An Aesthetic Perspective on Organisations*. In: Cooper, Cary and Jackson, Susan, (eds.) *Creating Tomorrow's Organizations: Handbook for Future Research in Organizational Behaviour*. John Wiley and Sons.

⁶⁵² Citado por STRATI, Op. Cit., p. 159

⁶⁵³ Citado por STRATI, Op. Cit., p. 159

- La resistencia o disposición al cambio organizacional puede deberse a las experiencias estéticas que han vivido en el trabajo.
- La toma de decisiones organizacionales puede ser visto como un proceso que produce experiencias estéticas.
- El propio diseño de la organización, más allá de sus productos, puede responder a criterios estéticos como la proporción y la armonía. A su vez, los procesos organizacionales pueden estar influenciados por un sentido de proporción, flujo o ritmo.
- El liderazgo tiene la capacidad de crear visiones y planes que, gracias a sus características estéticas, pueden ser capaces de capturar la atención y generar entusiasmo entre los miembros de la organización, aumentando sus posibilidades de éxito⁶⁵⁴.

Según Dean et al.⁶⁵⁵, estos temas organizacionales deben ser estudiados desde la perspectiva del enfoque estético para el estudio de las organizaciones, dando prioridad a las *teorías culturales* y concibiendo la estética como *una característica intrínseca de la gente en las organizaciones*. La intención de los autores⁶⁵⁶ es emplear conceptos estéticos como ‘bello’ y ‘feo’ para *describir y comprender las organizaciones contemporáneas*, en lugar de “poner a la estética a trabajar” para hacer más rentables las actividades organizacionales, como en el caso de las teorías basadas en el paradigma funcionalista.

5.4.5 La estética en la toma de decisiones

Herbert Simon⁶⁵⁷ en “*El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*”, concibió la organización como un sistema decisorio, con un hombre administrativo tomador de decisiones bajo circunstancias de incertidumbre y racionalidad limitada. Los teóricos de la Escuela

⁶⁵⁴ Citado por STRATI, Op. Cit., p. 159. Traducido del inglés por el autor.

⁶⁵⁵ Citado por STRATI, Op. Cit., p. 159

⁶⁵⁶ Citado por STRATI, Op. Cit., p. 159

⁶⁵⁷ SIMON (1988), Herbert A. El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Buenos Aires: Aguilar.

de la Toma de Decisiones⁶⁵⁸, aunque reconocieron la racionalidad limitada, se enfocaron en el análisis lógico de los procesos decisorios en contextos organizacionales.

Kant explica la diferencia entre los silogismos *lógicos* y los *estéticos*. Un *lógico*, dice Kant, subsume o razona desde las reglas de una ley general al caso específico en cuestión. La *estética*, en cambio, en lugar de pensar de arriba hacia abajo, y ajustar una regla general a un caso específico, contribuye al juicio y a la toma de decisiones de abajo hacia arriba. Es decir, mientras lo *lógico* va de lo general a lo particular (o de las leyes a los casos específicos), lo *estético* va de lo específico a lo general, por lo cual los ejemplos de lo específico son un punto de partida para los juicios estéticos.⁶⁵⁹ Así pues, la estética muestra la capacidad humana de llegar a conclusiones generales a partir de experiencias particulares, lo que la convierte en una forma distinta de tomar decisiones.⁶⁶⁰ Como se vio en el primer capítulo, para Kant los juicios estéticos no son asuntos de fría reflexión o de interpretación informada, sino pulsiones enérgicas autoritarias que golpean como un relámpago. El juicio estético es repentino, sorprendente y con frecuencia abrumador.

⁶⁵⁸ Ver DE LA ROSA ET AL, El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales, Op. Cit., p. 56. Como explican los autores, desde los Estudios Organizacionales se proponen las teorías de la ambigüedad organizativa, cuestionando la pretendida racionalidad en la toma de decisiones: COHEN, Michael D. y MARCH James G. (1986) *Leadership and ambiguity. The American college president*. Boston: Second Ed., Harvard Business School Press; COHEN, Michael D., MARCH, James G. and OLSEN, Johan P. (1997). A garbage can model of organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, pp. 1-25; MARCH, James G. (1994). Ambiguity and interpretation. MARCH, James G. *A primer on decision making*, pp. 175-219. New York: The Free Press; WEICK, Karl E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.

⁶⁵⁹ GUILLET DE MONTHOUX, Op. Cit., p. 23.

⁶⁶⁰ IBID, p. 23.

Otra manera de pensar el asunto de las decisiones estéticas es en términos de la relación entre “*el contenido*” y “*la forma*” en una obra de arte. Para Schiller⁶⁶¹, el verdadero secreto artístico del maestro consiste en *aniquilar la materia* mediante *la forma*:

En una obra artística verdaderamente hermosa el contenido no ha de hacer nada, pero la forma lo debe hacer todo, pues solo a través de la forma se actúa sobre la totalidad del hombre, y a través del contenido, en cambio, solo se actúa sobre las fuerzas aisladas. El contenido, por muy sublime y amplio que sea, actúa siempre de una manera muy limitadora sobre el espíritu, y únicamente de la forma hay que esperar una verdadera libertad estética. (...) El objeto más frívolo tiene que ser tratado de tal forma que permanezcamos dispuestos a pasar directamente de él a lo más rigurosamente serio. La materia más seria tiene que ser tratada de tal forma, que conservemos la facultad de cambiarla directamente por el juego más leve.⁶⁶²

Compárense las dos últimas afirmaciones de Schiller con la sentencia Samurai⁶⁶³:

Entre las máximas escritas en la pared del Señor Naoshige estaba la siguiente: "Asuntos de gran importancia deben ser tratados con ligereza". El Maestro Ittei comentó, "asuntos de poca importancia deben ser tratados seriamente".

En palabras de los ancianos, uno debe tomar sus decisiones en el espacio de siete respiraciones. El señor Takanobu dijo: "Si se piensa demasiado, se falla". El señor Naoshige dijo: "cuando los asuntos no se hacen con determinación, siete de cada diez saldrán mal. Un guerrero es una persona que hace las cosas con rapidez.

⁶⁶¹ SCHILLER, Op. Cit., p. 123.

⁶⁶² IBID, p. 123.

⁶⁶³ "Hagakure" o "El camino del Samurai" es un antiguo breviario de caballería inspirado en el código Bushido. "Hagakure" significa "oculto bajo las hojas". TSUNEMOTO. *Hagakure: The way of the samurai*. Recuperado de: <http://users.tkk.fi/~renko/hag1.html> Accesado: 5 de diciembre de 2007.

Cuando la mente le da vueltas a las cosas, no se llegará nunca a una conclusión. Con un espíritu fresco, intenso, y sin postergaciones, uno juzgará en el espacio de siete respiraciones. Es una cuestión de determinación y de tener el espíritu de atravesar con fuerza al otro lado.⁶⁶⁴

5.4.6 La estética en la estrategia organizacional

La organización militar y el arte de la guerra

Como explican diversos teóricos⁶⁶⁵, las organizaciones modernas se inspiraron en los aparatos militares e industriales que se conformaron desde finales del siglo XIX y principios de XX, cuyos ejemplos más conocidos son el ejército prusiano y la fábrica de automóviles de Henry Ford. Autores como López⁶⁶⁶ han señalado que los discursos administrativos de las primeras décadas del siglo XX tomaron del uso militar términos como “táctica”, “estrategia”, “logística”, “operaciones”, “mandos” o “supervivencia”. La exploración de los principios, estrategias, técnicas y discursos militares se vuelve pertinente desde un enfoque estético, pues el campo militar tiene cierta cercanía con el del arte y la estética. No en vano la expresión “arte militar” es bastante común. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el hecho de que las organizaciones modernas se hayan “inspirado” en lo militar da mucho que pensar. ¿Acaso están las organizaciones, desde su surgimiento, guiadas por un espíritu que, como el militar, indefectiblemente las impulsa –hacia adentro– a tener unos esquemas férreos de sacrificio, disciplina, y control, y –hacia afuera– a “acabar con el enemigo” con toda determinación?

⁶⁶⁴ IBID, Traducido del inglés por el autor.

⁶⁶⁵ Ver, por ejemplo, COLCIENCIAS (1995). *Informe conjunto Colombia: Al filo de la oportunidad*. Colección Documentos de la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Tomo 1.

⁶⁶⁶ LÓPEZ, Francisco. (2004). *Dobles Sentidos y Connotaciones en el Discurso Administrativo: Dispositivos de Poder en las Organizaciones*. Op. Cit., p. 16.

Si observamos los 14 principios generales de la *administración* enunciados por Fayol⁶⁶⁷, podemos ver que muchos de ellos concuerdan con los de las organizaciones militares tradicionales:

- 1) Subordinación del interés individual al general.
- 2) Unidad de mando
- 3) Unidad de Dirección
- 4) Centralización
- 5) Jerarquía
- 6) División del trabajo
- 7) Autoridad y responsabilidad
- 8) Disciplina
- 9) Remuneración
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad y duración del personal en un cargo
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de equipo

Por ejemplo la “Subordinación del interés individual al general”, que Fayol enuncia como el primero de sus principios, puede ser también el primero de los principios militares. Así y solo así puede entenderse que un soldado esté dispuesto a morir (como un peón de ajedrez) por *una causa* que generalmente ni siquiera comprende.

De este modo no es extraño que ideas o estrategias concebidas en el mundo *militar* tengan algún sentido en el mundo de las *organizaciones*. Karl Von

⁶⁶⁷ FAYOL, Henri. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.

Clausewitz fue un militar prusiano conocido por su tratado “De la Guerra”⁶⁶⁸, una obra muy influyente en la ciencia militar occidental moderna, en la que estudia exhaustivamente los conflictos armados, desde su planeación y motivaciones hasta sus estrategias y tácticas. El tratado analiza temas como los elementos de la estrategia, la superioridad numérica, la sorpresa, la estratagema, la concentración de fuerzas en el espacio y en el tiempo, las reservas estratégicas, la economía de fuerzas y las relaciones entre el ataque y la defensa. Nicolás Maquiavelo⁶⁶⁹, por su parte, nos alerta de los peligros inadvertidos que puede haber en el ambiente, como bien lo sabe el buen jugador de ajedrez:

Los hombres a menudo hacen como ciertos pequeños pájaros de presa cuya natural avidez los tiene tan pendientes de la víctima que persiguen, que no perciben el otro pájaro más grande y más fuerte que se lanza sobre ellos para despedazarlos.

El Arte de la Guerra es un antiguo libro chino de tácticas y estrategias militares, inspirado en las enseñanzas de Sun Tzu⁶⁷⁰, que se estima que fue escrito durante el siglo VI a.C. Sun Tsu advierte que es necesario evaluar y comprender todas las relaciones implicadas en un conflicto: las fuerzas propias, las del enemigo, el clima, el terreno, las distancias y el cauce del río. Aunque el libro es un manual de estrategias militares, se considera que sus enseñanzas pueden ser aplicadas a cualquier área en donde está involucrado el conflicto, por lo cual no es casual que el libro se utilice actualmente en algunos programas de administración en las áreas de estrategia y resolución de conflictos.

⁶⁶⁸ CLAUSEWITZ (2002). *De la guerra*. Biblioteca Sivec. Librodot.com. Recuperado de: http://biblioteca.sivec.espe.edu.ec/upload/de_la_guerra_clausewitz.pdf Accesado: Julio 19 de 2015.

⁶⁶⁹ Citado por AÉLION, Op. Cit., p. 86.

⁶⁷⁰ TZU, Sun. *El arte de la guerra*. (2004). Boston: Editorial Edaf S.A.

Figura 45. Copia en Bambú del Arte de la Guerra



Colección de la Universidad de California, Riverside.
Wikipedia, licencia de Creative Commons Attribution 2.0 [3 May., 2008]
(http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Bamboo_book_-_binding_-_UCR.jpg)

Con un poco de imaginación, y con las debidas precauciones, asuntos organizacionales como la *estrategia*, la *estructura*, el *poder*, el *riesgo*, los *conflictos* y la *toma de decisiones* pueden pensarse a partir del estudio del arte militar.

El ajedrez: una metáfora del arte militar y de la estrategia organizacional

I

En su grave rincón, los jugadores
rigen las lentas piezas. El tablero
los demora hasta el alba en su severo
ámbito en que se odian dos colores.

Adentro irradian mágicos rigores
las formas: torre homérica, ligero
caballo, armada reina, rey postrero,
oblicuo alfil y peones agresores.

Cuando los jugadores se hayan ido,
cuando el tiempo los haya consumido,
ciertamente no habrá cesado el rito.

En el Oriente se encendió esta guerra
cuyo anfiteatro es hoy toda la tierra.
Como el otro, este juego es infinito.

II

Tenue rey, sesgo alfil, encarnizada
reina, torre directa y peón ladino
sobre lo negro y blanco del camino
buscan y libran su batalla armada.

No saben que la mano señalada
del jugador gobierna su destino,
no saben que un rigor adamantino
sujeta su albedrío y su jornada.

También el jugador es prisionero
(la sentencia es de Omar) de otro tablero
de negras noches y blancos días.

Dios mueve al jugador, y éste, la pieza.
¿Qué Dios detrás de Dios la trama empieza
de polvo y tiempo y sueño y agonías?

Jorge Luis Borges. Ajedrez

Boby Fisher describió el ajedrez como una *guerra* en un tablero, cuyo objetivo es “aplantar la mente del oponente”. El ajedrez es una buena metáfora para pensar temas como el arte militar y su relación con la estrategia organizacional. Sin embargo, como siempre que se utilizan metáforas, hay que tener en cuenta que se trata solo de un ejercicio para visualizar los fenómenos de un campo en términos de otro, y que se trata de campos de naturaleza distinta, por lo cual la comparación, aunque sugerente, es inexacta y peligrosa. En este caso, por ejemplo, es necesario señalar de entrada que una diferencia entre la *administración*, el *ajedrez* y la *guerra* es que el *ajedrez*, a pesar de su gravedad y poder de evocación, es fundamentalmente un *juego*, más o menos *inofensivo*, más o menos *inocente*; mientras que la *guerra* y la *administración* no lo son en absoluto.

Los siguientes son algunos de los elementos para valorar una posición en una partida de ajedrez:

- El material
- La estructura de peones
- El centro del tablero
- La movilidad de las piezas
- La seguridad del rey
- El tiempo

A propósito del *material*, dijo Steinitz⁶⁷¹: “La acumulación de pequeñas ventajas lleva a una supremacía considerable”. En cuanto a las ventajas sutiles del

⁶⁷¹ Citado por YEPES, Luis Eduardo y ECHAVARRÍA, Johann (2006). *Ajedrez para niños*. Bogotá: Ed. Panamericana, p. 112.

material, se dice que el alfil es ligeramente superior al caballo, salvo en posiciones cerradas, por lo cual pareja de alfiles, por regla general, se considera superior a alfil y caballo y a dos caballos. Dama y caballo se considera mejor que dama y alfil, y se constituyen en una de las combinaciones más poderosas del ajedrez. Sin embargo, todo depende del estilo y las fortalezas de cada jugador. Así pues, mientras en el ejército se habla de caballería e infantería, en el ajedrez se habla de maestros de caballos y maestros de peones.

¿Cuál es la pieza más importante del ajedrez? Aunque obviamente es el rey, esto dijo Philidor: "Los *peones* son el alma de la partida de ajedrez, de sus reglas y de su disposición depende el éxito del ataque o la defensa. El arte de jugarlos decide el sino de la partida". En una partida equilibrada, un peón de ventaja hace toda la diferencia. No solo la *estructura de los peones* es importante, sino también su trasegar por el tablero tratando de avanzar, cada casilla más difícil que la anterior, pero también más amenazante para el rival, porque en cualquier momento puede coronar y volverse dama.

El *centro del tablero* es muy poderoso, pues es el lugar en donde las piezas tienen una mayor *movilidad*. De ahí que uno de los principios básicos durante la apertura sea desarrollar activamente las piezas hacia el centro del tablero, priorizando el desarrollo de los caballos y la protección del flanco del *rey*.

En cuanto al *tiempo*, podemos decir que la ventaja entre jugar con blancas y jugar con negras es justamente *un tiempo*, que en una partida equilibrada es una ventaja muy importante. De ahí que otro principio básico durante la apertura sea no mover dos veces la misma pieza, avanzando y luego retrocediendo, pues se pierde *un tiempo*, lo cual atenta contra el desarrollo de las demás piezas. Cuando ambas torres están comunicadas entre sí hay que buscar rápidamente las columnas abiertas o semiabiertas.

Las siguientes frases célebres de los maestros del ajedrez⁶⁷² muestran su poder evocador:

El ajedrez, con toda su profundidad filosófica, es ante todo un juego en el que se ponen de manifiesto la imaginación, el carácter y la voluntad.

Boris Spassky.

El ajedrez es la lógica hecha juego. Es deporte, arte y ciencia. Analizada jugada a jugada, la partida es una ciencia; en su conjunto es una obra de arte; a nivel competitivo es un deporte.

Carlos Torre

Quien no asume un riesgo nunca ganará una partida.

Paul Keres

Las partidas que más enseñanza me brindaron fueron mis derrotas.

José Raúl Capablanca

El ajedrez es un viaje hacia el misterio, porque cada partida es única e irrepetible.

Oscar Panno

Si el ajedrez es lucha, el mejor es Lasker; si el ajedrez es ciencia, el mejor es Capablanca; si el ajedrez es arte, el mejor es Alekhine.

Tartakower

En la última ronda del juego entre Alexander Alekhine y Klaus Junge celebrado en Praga en 1942, Junge estaba ganando por medio punto y necesitaba solo un empate para obtener el primer lugar. Alekhine lanzó un sacrificio de peón de largo plazo pero arriesgado, que le abrió el camino para un espectacular e inesperado sacrificio de torre. Estas son las palabras de Alekhine refiriéndose a esta partida dramática:

⁶⁷² YEPES Y ECHAVARRÍA, Op. Cit., p. 70, 74, 92, 98 y 102.

Hay un momento en el ajedrez en que el oponente sabe que está perdido. Sabe que no puede hacer nada para salvarse. Cualquier jugada pierde. No es jaque mate. Es antes del jaque mate. Cualquier cosa que haga está mal. No hay buenas movidas. Todas las movidas son malas. Estar en ese lugar es terrible, pero es divertido verlo retorcerse. Él mira el tablero fijamente, pero éste no cambia. Nada puede cambiar y no hay esperanza. Él es un ratón y yo soy el gato. Lo miro muy de cerca mientras sufre. Cuando el juego se acabe, sentiré simpatía por él, pero no ahora. Ahora lo veo moverse, dar vueltas, destrozarse en pedazos. Sus agonías son mías.⁶⁷³

5.4.7 La organización como teatro

*Es invento es la bala trazante
que utilizan todos los cuenteros
los que dicen verdad no son tantos
dime cuántos y dónde los veo
dime cuánto les costó llegar
y si son buenos,
no es por nada pero no dan ya
nervios ni miedo,
la mentira puede correr años
tiene genios eso no lo niego.*

Orishas. El Kilo

Bolman y Deal⁶⁷⁴, en su libro “Organización y Liderazgo”, llaman la atención sobre la dimensión simbólica de la vida organizacional, visible por ejemplo en el espacio físico y en algunos aspectos de la llamada “cultura organizacional” como los mitos, los rituales, las anécdotas, los cuentos y las ceremonias.⁶⁷⁵ Específicamente con

⁶⁷³ Ubi soft. *Chessmaster 9000. Juegos clásicos* [cd-rom]. Anotación del juego de la ronda 11 de Praga en 1942, entre Alexander Alekhine y Klaus Junge. Traducido del inglés por el autor.

⁶⁷⁴ BOLMAN, Lee Q. Y DEAL, Terrence E. (1995). *Organización y Liderazgo: El Arte de la Decisión*. Wilmington: Addison – Wesley – Iberoamericana.

⁶⁷⁵ IBID, p. 243-269.

respecto al carácter simbólico de los *espacios organizacionales* los autores anotan lo siguiente:

Al igual que los escudos usados por los caballeros legendarios, las edificaciones corporativas modernas despiden simbolismo. Lejos de ser una simple maravilla arquitectónica, cada hoja de vidrio, cada losa de mármol y cada metro de alfombra cumple con un doble propósito (...) Los edificios son monumentos impersonales que representan el poder y la riqueza que alojan en su interior. El espacio en sí mismo, tanto en el interior como en el exterior, está impregnado de abstracto significado. Al igual que un sello real revela mucho de la persona que lo ostenta, las divisiones del espacio revelan información importante sobre los caballeros de nuestra era.⁶⁷⁶

Entre los aspectos simbólicos de la vida organizacional, Bolman y Deal analizan, en primer lugar, los *rituales de ingreso a la organización*, que comparan con los rituales de iniciación de los pueblos indígenas. Solo después de dicho ritual, el nuevo miembro ingresa a la organización y aprende algunos de sus secretos. Según los autores, los patrones de creencias, valores, prácticas y artefactos definen a los miembros de una organización y muestran la manera de hacer las cosas.⁶⁷⁷ Desde esta perspectiva la “*cultura organizacional*” es vista como un conjunto de *mitos, símbolos, héroes y heroínas, rituales, ceremonias, curanderos, sacerdotes, cuentos y cuentistas*.⁶⁷⁸

Tomando como base la perspectiva simbólica, los autores proponen una metáfora muy interesante, mediante la cual *la organización puede ser vista como un teatro*. En una fuerte crítica a la pretendida racionalidad de las organizaciones, los autores cuestionan la coherencia y eficacia de elementos y procesos organizacionales como la estructura, la planeación, las evaluaciones, las

⁶⁷⁶ IBID, p. 243.

⁶⁷⁷ IBID, p. 250.

⁶⁷⁸ IBID, p. 252.

reuniones o las decisiones, sosteniendo que, en muchos de los casos, se trata de “teatro organizacional”:

Las decisiones pueden no resolver nada (March y Olsen, 1976), las evaluaciones rara vez logran lo que deben lograr (Dornbusch y Scott, 1975), las estructuras pueden tener muy poca relación con las actividades (Cohen, Deal, Meyer y Scot, 1979; Weick, 1976a), las situaciones crean a los líderes y no a la inversa (Edelman, 1977), los esfuerzos por cambiar refuerzan el statu quo (Baldridge y Deal, 1975; Deal y Ross, 1977). La planificación no genera planes o bien produce planes que no tienen efecto en el futuro.⁶⁷⁹

La idea de los autores es que, aunque las estructuras y actividades organizacionales en muchos casos no arrojan ningún resultado, cumplen un papel teatral ante la audiencia externa e interna, enviándoles un mensaje tranquilizador de que “todo está bien”:

Una manera de alcanzar la legitimidad consiste en mantener la apariencia acorde con la que la sociedad considera como apropiada. El decorado y el ropaje deben ser los adecuados. Las iglesias deben tener una construcción, ornamentos religiosos y un representante del clero apropiadamente vestido. Las clínicas de salud mental deben tener salas de espera, enfermeras uniformadas y profesionales y médicos con la acreditación médica adecuada.⁶⁸⁰

Similarmente Alvira⁶⁸¹, en su artículo “Dimensiones estéticas de la empresa”, dice que la vida de la empresa se puede comparar con una textura o texto literario complejo, en el que aparecen los tres géneros clásicos: el *dramático*, el *épico* y el *lírico*.

⁶⁷⁹ IBID, p. 270-271.

⁶⁸⁰ IBID, p. 273.

⁶⁸¹ ALVIRA, Rafael. Dimensiones estéticas de la empresa. *Cuadernos Empresa y Humanismo No. 67. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra*. Recuperado de: <http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/index.htm>
Accesado: Julio 2 de 2014.

La estructura y la acción organizacional como teatro

*Mentira lo que dice,
mentira lo que da,
mentira lo que hace,
mentira a lo que va.*
Manu Chau. Mentira

Bolman y Deal⁶⁸², desde los enfoques del nuevo institucionalismo, comentan varias investigaciones que demuestran la importancia de los asuntos simbólicos y teatrales en la acción organizacional. En el caso de las escuelas públicas e instituciones superiores en Estados Unidos, por ejemplo, es común que su apoyo dependa de preguntas que no tienen que ver con la calidad académica, tales como:

¿Tiene la escuela la apariencia y la infraestructura que debe tener una escuela, con salones de clase, un gimnasio, una biblioteca y la bandera en la puerta?⁶⁸³

Si se trata de una institución de educación superior, explican Bolman y Deal, es normal que su valor se mida por el tamaño y belleza de las instalaciones, el número de volúmenes en su biblioteca, la proporción entre profesores y estudiantes, el número de profesores con doctorado de instituciones de prestigio, pues lo más importante es “tener los mejores actores, el guión adecuado y el escenario apropiado”⁶⁸⁴.

Algo similar se puede observar, sostienen Bolman y Deal⁶⁸⁵, en algunas dependencias del gobierno o en los comités que se nombran en las

⁶⁸² BOLMAN Y DEAL, Op. Cit., p. 274.

⁶⁸³ IBID, p. 274.

⁶⁸⁴ IBID, p. 274.

⁶⁸⁵ IBID, p. 276.

organizaciones cuando surgen problemas y conflictos, que se dedican, sobre todo, a cumplir una función “política” y simbólica.

En ámbitos empresariales también es muy común la adopción de modas administrativas y la creación de estructuras y programas de “fachada” con el objetivo de responder a las expectativas y presiones sociales y/o legales, como en el caso de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, compromiso con el medio ambiente o innovación, tan en boga actualmente. Aunque el impacto real de dichos programas en muchos casos es mínimo, su existencia y adecuada divulgación cumplen eficazmente con el objetivo de dar la apariencia esperada con el fin de conseguir aceptación y apoyo:

Para responder a las presiones sociales y legales, las empresas crean políticas y prácticas de justicia social, aun cuando sus procedimientos de reclutamiento se mantengan prácticamente iguales. A medida que la economía se pone más de moda, los bancos contratan a economistas de prestigio, pero los ubican en departamentos distantes de donde se toman las decisiones (...) Los legisladores promulgan leyes sobre la seguridad laboral y las fábricas crean mecanismos de seguridad y prevención que son ampliamente ignorados (...) es mucho más fácil designar un agente de acción social que cambiar las prácticas de contratación de personal que están ya incrustadas tanto en las creencias de los individuos como en la cultura organizacional (...) el nuevo rol puede tener éxito en cuanto a indicar a los grupos externos que se ha producido un cambio, aun cuando éste solo sea formal (...) Desde un punto de vista simbólico, las organizaciones son juzgadas más por sus apariencias que por sus acciones. La estructura formal correcta provee un escenario ceremonial para representar el drama correcto del día dirigido a la audiencia adecuada. El drama da seguridad, refuerza la creencia en el sentido de las organizaciones, cultiva y mantiene la fe en la audiencia.

Los procesos organizacionales como teatro

Según Bolman y Deal⁶⁸⁶, muchos procesos organizacionales técnicos y administrativos como las *reuniones*, la *planeación* y la *evaluación* suelen ser altamente ineficaces, pero cumplen un papel político y simbólico importante. En vista de que muchos de los empleados de las organizaciones dedican la mayor parte de su tiempo a estos procesos, que cumplen con la función de justificar el empleo de su tiempo y de mantener su sentimiento de valía, pues tanto ellos como los demás deben creer que tales procesos funcionan y producen los resultados esperados:

Con frecuencia los graduados se preguntan por qué lo que aprendieron en la universidad parece irrelevante o contraproducente en su nuevo sitio de trabajo. Los pacientes se preguntan por qué los síntomas persisten después del tratamiento. La gente pobre ve que los mismos problemas persisten a pesar de los mejores esfuerzos de los trabajadores sociales. No obstante, aun los procesos que no llevan a resultados, pueden cumplir un papel vital en el drama organizacional. Sirven como guiones y plataformas para expresarse y ventilar discrepancias, así como terrenos para negociar nuevos significados.⁶⁸⁷

En el caso de las *reuniones*, los autores explican que en ocasiones su función es servir como “botes de basura” en los cuales se arrojan los problemas. Aunque no suelen ser eficaces desde un punto de vista técnico, ayudan a los individuos a entender mejor su rol en el drama organizacional, a la vez que permiten practicar y pulir su papel en dicho drama, como en el siguiente ejemplo que ilustra una dinámica típica de una reunión de profesores de una universidad prestigiosa:

⁶⁸⁶ IBID, p. 277.

⁶⁸⁷ IBID, p. 277.

La agenda establecía tres temas por discutir durante una reunión de dos horas: 1) la posibilidad de aceptar una donación para otorgar un premio anual a la mejor educadora; 2) la conveniencia de iniciar un nuevo programa de doctorado; 3) la aprobación de un nuevo programa de carrera en uno de los departamentos más grandes de la universidad. La discusión sobre la donación para el premio duró una hora y media e incluyó los siguientes temas: sexismo, la persistencia de los conflictos entre las ciencias sociales y las profesiones, los derechos de las minorías, la libertad académica, la excelencia de la universidad, la autonomía institucional, la integridad profesoral, y la disminución de la matrícula estudiantil. La discusión nombró un nuevo comité para estudiar el asunto más a fondo. En contraste, la discusión del nuevo programa doctoral duró veinte minutos y fue aprobado por unanimidad. La discusión sobre el nuevo programa de carrera apenas llegó a diez minutos. El presidente del comité que había desarrollado el nuevo programa hizo una breve exposición y contestó una pregunta. El programa también fue aprobado por unanimidad.⁶⁸⁸

La *planeación*, por su parte, es un proceso administrativo que se ha vuelto relevante como indicador de buena gerencia. Según Bolman y Deal⁶⁸⁹, los procesos de planeación en las universidades con frecuencia se convierten en instrumentos publicitarios, símbolos, o juegos y excusas para interactuar. Similarmente, los procesos de *evaluación* cumplen con el objetivo de que las organizaciones sean vistas como serias, responsables y bien gerenciadas, aun cuando sus resultados no sean tomados en cuenta para las decisiones:

Los datos de una evaluación pueden usarse como arma en una contienda política o como una justificación de las decisiones ya tomadas (Weiss, 1980). Las evaluaciones fomentan la fe, la confianza y el apoyo de los grupos interesados externos y de los benefactores (...) La evaluación demuestra que las metas se están tomando en serio; que a la organización le importa su rendimiento y

⁶⁸⁸ IBID, p. 278.

⁶⁸⁹ IBID, p. 279-280.

que quiere mejorarlo. La evaluación brinda la oportunidad a los participantes de compartir opiniones y exponerlas al reconocimiento público.⁶⁹⁰

En estos casos los esfuerzos y energías desafortunadamente no se dirigen a mejorar las situaciones disfuncionales, cuyas consecuencias lamentables casi siempre son más trágicas que cómicas, sino a refinar un drama cínico magistralmente representado, con profesionalismo de teatreros. Dicho esto, debo advertir también que la vida siempre tiene algo de teatro: los disfraces, las máscaras, las mentiras y el engaño son muy frecuentes en las interacciones sociales, incluso en nuestras relaciones más íntimas, pues hacen parte de la condición humana. Pero el teatro no solo es engaño, sino también un hermoso juego.

Política y teatro

¿Y a esto usted le llama juguetes? dijo Napoleón acerca de las cintas y cruces de su Legión de Honor. “¡Pues bien, uno dirige a los hombres con juguetes!

Václav Havel, quien fuera presidente de Checoslovaquia y luego de la naciente República Checa durante la época de transición, hasta 2003, plantea en sus memorias⁶⁹¹ una reflexión muy interesante sobre la relación entre la teatralidad y la política. Se sabe que a Havel, como a François Mitterrand, le gustaban mucho los gestos, ademanes y rituales de la vida política, lo cual se hacía evidente en la forma cuidadosa en que controlaba todos los preparativos para las negociaciones, incluyendo la decoración y hasta los detalles más mínimos de los eventos de gala o cenas de estado.

⁶⁹⁰ IBID, p. 281-283.

⁶⁹¹ HAVEL, Vaclav. (2008). *To the Castle and Back*. London: Portobello Books Ltd.

Aunque la reflexión de Havel se puede pensar desde el ámbito organizacional, por ejemplo a partir de la propuesta de Gareth Morgan⁶⁹², que en una de sus metáforas nos invita a pensar la organización “como sistema político”, es necesario advertir que Havel se refiere específicamente a la *sociedad* y no a las *organizaciones*, que como advirtió Hayek son órdenes de distinta naturaleza y funcionamiento.⁶⁹³ Aún así, algunos de los temas que menciona, como el uso de símbolos y rituales en la política, nos pueden ayudar a entender aspectos de la teatralidad organizacional⁶⁹⁴ y, de manera más amplia, de la dimensión estética de la vida organizacional:

El drama es un intento de lidiar con esta cuestión fundamental que es lo amorfa que es la vida, un intento de descubrir algo como la estructura del Ser, de mostrar de manera vívida su tejido interno, su estructura oculta. La función del drama es definir de una manera visible los comienzos, las interrupciones, las pausas y por último el final, o el sentido de todo – en otras palabras, todas las cosas que en la vida son tan difíciles de ver por fuera del drama (...) La política – en tanto actividad que necesita apoyo general – requiere, más que cualquier otra actividad, que la gente la comprenda, que entienda cuál es su propósito en un momento dado, de qué forma lo que sigue surge de lo que pasó antes, y por qué todo tiene el tipo de ritmo que tiene. (...) Me parece particularmente importante que los políticos tengan un instinto dramático elemental, es decir, un sentido de saber

⁶⁹² Morgan utiliza metáforas como la de la organización “como máquina”, “como organismo”, “como cerebro” y “como sistema político”. (MORGAN, Gareth. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Editorial AlfaOmega).

⁶⁹³ Como se vio, para Hayek la sociedad es un orden Kosmos (espontáneo, complejo) mientras que la cultura es un orden Taxis (artificial, creado). Como lo han señalado autores como López (2004), es peligroso llevar fenómenos propios de la *sociedad* al ámbito de las *organizaciones*, pues se trata de órdenes de distinta naturaleza y funcionamiento. Ver: “4.1 Cultura y Organización– Cosmos y Taxis”.

⁶⁹⁴ Una obra clásica de administración de Enoch Burton llamada “The executive and his control of men”, publicada en 1927, tiene un capítulo dedicado a la idea del ejecutivo como artista, en el que analiza el comportamiento de los líderes organizacionales como actores y directores de teatro. Para Burton el arte no es solamente algo para los salones de Luis XIV, sino un principio vital y una fuerza que permea todas las actividades organizacionales. BURTON, Enoch (1927). *The executive and his control of men. A study in personal efficiency*. Capítulo 14: Art. P. 161-173. New York: The Macmillan Company, p. 161-173.

distinguir los diversos actos y eventos, de cómo ordenarlos, organizarlos, darles una secuencia, gradación o estructura que sea significativa. Un peligro básico que enfrenta la política en el mundo moderno es que puede volverse despiadadamente aburrida; una rutina diaria gris, monótona, eventualmente avivada por un escándalo o pseudo-escándalo que se olvida tan pronto como termina; en otras palabras, algo sin sentido, y por lo tanto sin pensamiento que la sustente. Naturalmente, está en el interés general confrontar este peligro.

Hay un segundo tema ligeramente relacionado con este: *la política y el teatro*. Por supuesto, la política opera, y tiene que operar, con signos, símbolos, rituales. Siempre es algo teatral. El lenguaje de los símbolos y los signos con frecuencia transmite el significado de lo que está pasando de una manera más exacta y más vívida que la más completa explicación intelectual. Los conceptos políticos necesitan visualización. Los signos y símbolos compartidos y comúnmente experimentados unen a las sociedades humanas de una manera comprensible; son el mortero de una sociedad, las expresiones emotivas y focalizadas de su identidad; le dan presencia a su historia común, sus tradiciones comunes, su cultura común y su modelo de relaciones y comportamientos. Ellos apuntan a las victorias o derrotas de nuestros antepasados, a ideas compartidas y a la memoria de aquellos que murieron por ellas.⁶⁹⁵

5.5 Críticas al uso de la estética para el estudio de las organizaciones

Algunos teóricos de la administración como Warren y Rehn⁶⁹⁶ en “Messing up Organizational Aesthetics” han lanzado fuertes críticas frente al uso de la estética para comprender asuntos relacionados con la vida organizacional. Estos

⁶⁹⁵ HAVEL, Op. Cit., p. 277. Traducido del inglés por el autor.

⁶⁹⁶ CAMPBELL y BOS (2007). “Messing up Organizational Aesthetics”. En: Samantha Warren and Alf Rehn. *Philosophy and Organization*. pp. 158-167.

autores⁶⁹⁷ reconocen que el campo de la estética se ha puesto muy de moda en los estudios organizacionales y ha logrado posicionarse, al menos como una discusión a realizar, con libros como *La Belleza de la Organización Social* de Rafael Ramirez (1991), *Organización y Estética* de Antonio Strati (1999) y los trabajos de Pierre Guillet de Monthoux (1993, 2004), al igual que las ediciones reunidas por Linstead and Hopfl (2000) y Carr and Hancock (2003). Según Warren y Rehn⁶⁹⁸, el debate de la teoría de la estética en los estudios organizacionales se ha caracterizado por ser muy poco claro con respecto a sus objetivos, lo cual se debe en parte a la dificultad de definir la estética y el arte y a la polivalencia de los conceptos.

Sin embargo, según explican los autores⁶⁹⁹, el verdadero problema no es tanto la falta de claridad de los objetivos, sino que los discursos adoptados tienen implicaciones éticas e ideológicas que sus autores desconocen, pensando ingenuamente que la estética por sí misma es suficiente para mejorar la vida organizacional:

La estética se ha vuelto, en este marco de pensamiento, una manera para hacer 'mejores' a las organizaciones, o al menos para mejorar las condiciones de vida de quienes están en su interior. De hecho, algunos académicos organizacionales parecen tener una fe ciega en el potencial del arte para mejorar y desarrollar la organización y lo organizado. Leyendo algunas de las contribuciones al debate de la estética organizacional, uno queda con la sensación de que algunos académicos creen honestamente que permitiendo la pintura con los dedos, las improvisaciones de teatro, o de jazz, uno pudiera amainar o curar la mayoría – o todos – los males organizacionales (...) El optimismo tonto es combatido dudando seriamente y arrugando la

⁶⁹⁷ CAMPBELL y BOS, Op. Cit., p. 159.

⁶⁹⁸ IBID, p. 159.

⁶⁹⁹ IBID, p. 161.

frente. Sin embargo, desde un punto de vista filosófico, pareciera que es muy poco lo que separa a estos dos enfoques.⁷⁰⁰

Según lo autores⁷⁰¹, uno de los puntos que hay que tener en cuenta al usar la estética para el estudio de los fenómenos organizacionales es que se trata de campos muy distintos, pues la estética, como lo señaló Kant, se caracteriza por una actitud *desinteresada* y por lo tanto no tiene que ver con propósitos u objetivos, mientras que los estudios organizacionales tienen todo que ver con *propósitos y objetivos*.

Por otro lado, los autores⁷⁰² señalan que la estética no se puede separar de la *ética* y de la *ideología* particular en la que el esteta está imbuido, como lo pretenden hacer creer la mayoría de los teóricos del enfoque estético:

Hacer juicios sobre el mundo que se percibe con nuestros sentidos es discriminar entre diferentes categorías de cosas. Clasificar implícita o explícitamente a personas, eventos, cosas, sucesos, etc. bien como bellos, agradables, divertidos (=buenos), o como feos, aburridos, repulsivos (=malos) es un asunto no solo de estética, sino también de ética. Por supuesto, nada de esto sería importante si los juicios fueran moralmente inocentes y no tuvieran repercusiones éticas, pero los tienen – y, por extensión, también la estética. Del mismo modo, en una economía contemporánea estetizada y conducida por la imagen, las organizaciones que cuenten con el producto, marca, imagen y sensación apropiados (the right look and feel) pueden seguramente añadir varios ceros a la rentabilidad final de sus balances. (...) El punto clave es que, para nuestros propósitos como académicos organizacionales, es posible que *no queramos* divorciar lo práctico-utilitario de lo estético en las experiencias de nuestros informantes.⁷⁰³

⁷⁰⁰ IBID, p. 161. Traducido del inglés por el autor.

⁷⁰¹ IBID, p. 161.

⁷⁰² IBID, p. 164.

⁷⁰³ IBID, p. 164. Traducido del inglés por el autor.

La crítica de fondo es que, aunque los investigadores de la estética organizacional asuman que están libres de presiones ideológicas y que sus apreciaciones y propuestas son “puras”, el uso de la estética en las organizaciones no es para nada *inocente y puro*, y por el contrario, tiene serias consecuencias éticas:

Aún más sorprendente es la noción de que los académicos organizacionales se pudiesen separar a sí mismos de sus marcos de referencia ideológicos y éticos, lanzándose a las purificadoras aguas de la estética, y emerger puros como la nieve (...) La idea de que la estética (y quizás más comúnmente el arte) abre un espacio sin mancha, verdaderamente emancipatorio y que ofrece oportunidades para la auténtica expresión y conversión es extrañamente dominante en los estudios de organización y estética.ⁱ

En “*El conocimiento de las empresas y de la sociedad a partir de una sensibilidad literaria*”, Cruz Kronfly⁷⁰⁴ nos ofrece una alternativa que podría ayudar a evitar el peligro de adoptar un enfoque estético que idealice la vida organizacional o que se asuma libre de presiones ideológicas y de implicaciones éticas. Cruz Kronfly sostiene que ver el mundo desde una sensibilidad literaria es “verlo desde el distanciamiento de las convenciones y de los lugares comunes, tal como ocurre con el filósofo y el científico no asimilados”⁷⁰⁵. La sensibilidad literaria, sostiene Cruz Kronfly⁷⁰⁶, se refiere a la “condición humana”, en cuya exploración va hasta el fondo de las cosas, es decir, hasta sus últimas consecuencias, y no puede “permanecer ajena a los dramas humanos que se derivan de todas las formas de subordinación”, como lo son las relaciones de trabajo.

⁷⁰⁴ CRUZ KRONFLY, Fernando. (1995). El conocimiento de las empresas y de la sociedad a partir de una sensibilidad literaria. *Cuadernos de Administración* No. 20. Universidad del Valle, Mayo de 1995, p. 149.

⁷⁰⁵ IBID, p. 149.

⁷⁰⁶ IBID, p. 150.

La mirada sensible y crítica, explica Cruz Kronfly⁷⁰⁷, es transgresora y dolorosa, pues “el artista se distancia brutalmente del relato utópico de la perfección humana”. La educación estética, como lo explica Schiller, posibilita *la distancia crítica y la pulsión hacia la creatividad y la libertad*, mientras que el discurso administrativo tradicional, como lo señala Cruz Kronfly⁷⁰⁸, “suele soñar compulsivamente el sueño de la perfección” y, lo que es más grave, “se trata de un propósito peligrosísimamente inclinado al despotismo”:

Hijas de ese deseo patológico-utópico de perfección, las fábricas y las organizaciones podrían terminar siendo, como muchas veces lo son, solo campos de concentración utópicamente consagrados a la ceremonia de la totalidad productiva⁷⁰⁹.

Como concluyen Warren y Rehn⁷¹⁰, el llamado no es a prescindir de la estética como un campo fértil para los estudios y las prácticas organizacionales, sino a hacer una importación más informada, que reconozca la diversidad de ideas y la complejidad que conlleva el encuentro entre los dos campos, sin ignorar las fricciones y dificultades, y haciendo conscientes las implicaciones éticas y las posturas ideológicas de los investigadores:

De modo que sí, la estética está imbuida con la ética, tanto como la ética está imbuida con la estética, y ambas están conectadas con la lógica al igual que con todo un grupo de dinámicas de poder y asuntos de economía política. Esto no es un error, ni una debilidad, sino que es justamente la forma de usar la filosofía lo que le da fuerza y la convierte en un esfuerzo importante. El camino de la filosofía, cuando se aplica a los estudios organizacionales, o a cualquier otro aspecto de nuestra vida, no es simple o eficiente. Nos conducirá torpemente, nos confundirá, nos desorganizará. Y esto es

⁷⁰⁷ IBID, p. 150.

⁷⁰⁸ IBID, p. 152.

⁷⁰⁹ IBID, p. 152.

⁷¹⁰ IBID, p. 167.

bueno. El problema con la estética organizacional es que con frecuencia ha asumido que una porción de la filosofía traerá más pureza y claridad a los estudios organizacionales, cuando la filosofía sencillamente no funciona así.⁷¹¹

⁷¹¹ IBID, p. 167. Traducido del inglés por el autor.

Capítulo 6

El fin de las cosas

Figura 46. Mujer sentada cosiendo un kimono. Utagawa Kuniyoshi.



Kuniyoshi (1797 - 1861) fue uno de los últimos maestros japoneses de la técnica del ukiyo-e en la impresión xilográfica, escuela Utagawa.

Wikimedia, dominio público.

(http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:A_seated_woman_sewing_a_kimono.jpg)

Yasuda Ukyo hizo el comentario siguiente a propósito de la última copa de vino que se ofrece: “Sólo el fin de las cosas es importante.” Toda la vida de uno debería ser así. Cuando los invitados se están marchando, el ánimo reticente a decir adiós es esencial. Si este ánimo está ausente, uno parecerá hartado, y la conversación del día y la noche desaparecerá. En todo el trato con personas es esencial la frescura. Uno debe constantemente dar la impresión de estar haciendo algo excepcional. Se dice que esto sólo es posible con un mínimo de entendimiento.

Uesugi Kenshin decía: "Nunca he sabido lo que es ganar de principio a fin; solamente entendí que no hay que estar jamás por debajo de la situación." Esto es importante. Es molesto que un Samurai no esté a la altura. Sus sentidos y capacidad de respuesta no serán nunca superficiales si se está a la altura.

En el área de Kamigata tienen una especie de caja de almuerzo que usan para un solo día cuando se están observando flores. Al regresar, las arrojan y las pisan con los pies. El final es importante en todas las cosas.

Incluso, aun cuando uno acabara de ser decapitado, deberá ser capaz de realizar una última acción con certeza.

Hagakure. El Camino del Samurai.

6.1. La educación estética en las organizaciones

*Atención pidió al silencio, y silencio a la atención,
que voy en esta ocasión, si me ayuda la memoria,
a contarles que a mi historia, le faltaba lo mejor.*

Andrés Calamaro. Estadio Azteca

Cuando apenas estaba empezando a pensar en esta investigación me estaba haciendo preguntas como: ¿Qué pueden hacer las organizaciones, y particularmente las empresas, en torno a la estética y el arte, más allá de simplemente “adornar o decorar” sus espacios, o de “*usar*” la estética en el diseño y realización de sus productos o piezas publicitarias?

En ese entonces, embebido en las “Cartas sobre la educación estética del hombre” de Schiller, pensaba que la tradición de la educación estética podría ser una especie de base filosófica para un proyecto organizacional de formación o desarrollo de los empleados, a través del arte y la cultura.

En esa época iba mucho a cine al Centro Colombo Americano de Medellín y casi siempre veía en la sala a un grupo de señores mayores que, según me contaron, eran jubilados de ISA. Se les veía en las mejores películas y en los festivales, pues eran unos verdaderos cinéfilos. Me gustaba ver que a su edad disfrutaban del buen cine, y me preguntaba cómo y por qué un grupo de personas, jubiladas de una empresa de la ciudad, había desarrollado ese gusto tan especial por el cine. Me puse en la tarea de averiguar mejor quiénes eran y me encontré con una grata sorpresa: se trataba de un grupo, en su mayor parte ingenieros, que se formó en el Cineclub de la Empresa, coordinado nada menos que por Luis Alberto Álvarez, una persona fundamental en la historia del cine en Medellín, como lo muestran estas palabras escritas por la crítica de cine María Lucía Castrillón⁷¹² con motivo de su muerte, en 1994:

Claro que hay gente imprescindible. En el campo del cine nacional, Luis Alberto Álvarez era uno de ellos, su vacío durará generaciones. Muy escasas veces en la vida la erudición se nutre de una sensibilidad tan exquisita. Encontró en el arte una tabla de salvación y se dedicó a predicar su secreto. ¡Qué privilegio el que tuvimos! ¡Qué desamparo en el que quedamos!

Así habló el propio Luis Alberto⁷¹³ de su vida dedicada al cine:

Lo que he hecho toda la vida, más que ser creativo, es ser transmisor, ser educador, y mi carrera de crítico y profesor de universidad es sencillamente eso, disfrutar cosas y transmitirlas, para que los otros también gocen lo que yo gozo (...) Me gusta el cine y quería comunicar lo que yo sentía por las películas. Toda la vida me ha gustado compartir y comunicar lo que me gusta y la manera de comunicar lo que yo sentía por una película, era escribiendo sobre ella.

⁷¹² CASTRILLÓN, María Lucía. (1996). Soy el que estaba adentro. *Revista Kinetoscopio*, No. 37. Medellín: Centro Colombo Americano, p. 46.

⁷¹³ Citado por CASTRILLÓN, Op. Cit., p. 46.

Luis Alberto era un mito para las nuevas generaciones de cinéfilos de Medellín: un cura claretiano que en sus años en Europa conoció a Fellini, Passolini, Herzog y Fassbinder, y que durante 20 años publicó en El Colombiano una columna que fue una especie de escuela fílmica pública. Me preguntaba cómo y por qué una empresa le había apostado de esa manera a la formación artística de sus empleados. Quería saber también qué efectos podría haber tenido esta formación artística en las relaciones de trabajo. Me parecía maravilloso que en una empresa hubiera existido durante años un cineclub de ese nivel, con la guía de una persona con los conocimientos, la sensibilidad y el amor por el cine de Luis Alberto Álvarez. Me imaginaba las dinámicas y el ambiente de trabajo que eso pudo haber generado en la empresa, pues siempre he pensado que los maestros irradian una energía especial.

¿Cómo habría sido trabajar en una empresa así? ¿Cómo habría sido para los empleados de ISA la experiencia de ver las grandes películas de la historia de cine con los compañeros de trabajo y con la guía de Luis Alberto? ¿De qué manera esta experiencia entraba a hacer parte de *una historia compartida* por los miembros de la Empresa?

¿Cómo habría sido ese momento mágico en que se apaga la luz del auditorio y comienza a rodar la película, como cuando finalmente una noche, después de un viaje difícil de concretar, el bus arranca, las luces se apagan y el pavimento empieza a correr bajo las ruedas?

6.1.1 Entrevista a un ingeniero cinéfilo

Esta vez, el esclavo, se escapó.

Andrés Calamaro.

A finales de 2004 pude entrevistar a Marco Tulio Sánchez, el *ingeniero* que propuso formar el Cineclub de ISA⁷¹⁴. La entrevista fue el punto de partida para comenzar a pensar en el lugar de la estética en la vida organizacional, y en los posibles efectos de la formación estética de los empleados en aspectos como el desempeño y las relaciones de trabajo.

Según me contó Marco Tulio, el Cineclub de ISA tuvo como antecedente el *Comité Cultural*, que en los 80s patrocinaba eventos de arte, fotografía, literatura, redacción y diversas actividades culturales. Marco Tulio propuso entonces crear un cineclub apoyándose en el Centro Colombo Americano, utilizando el archivo de cine y la filmoteca de esa institución. Se comenzaron a proyectar y comentar películas de Chaplin, Buster Keaton, Murnau, entre otros. Unos días después invitaron a Luis Alberto Álvarez para que les diera unas conferencias de apreciación cinematográfica:

El Cineclub tenía muy buena acogida, porque el nivel cultural de las personas en ISA es generalmente muy alto pues la gran mayoría son profesionales o han tenido estudios superiores, de modo que era un espacio muy propicio para una idea de esas. El cine tiene dos características muy distintas: en el espacio en que se filma y en el espacio en que se proyecta. Yo recuerdo una anécdota de Fellini comentando sobre la aceptación de sus películas frente a la crítica latinoamericana. Fellini decía que el público latinoamericano era muy difícil porque interpretaba todo como si tuviera connotaciones dentro de lo que se estaba presentando. Así que una cosa es la óptica y la intención con la que se filma, y otra cómo se recibe la obra. En el arte siempre hay una diferencia entre la concepción de la obra y la recepción que tiene por parte del otro.

⁷¹⁴ Entrevista con Marco Tulio Sánchez. Realizada por el autor en Diciembre de 2004.

Como lo explica Marco Tulio, las actividades del Cineclub no se limitaban a la proyección de las películas, sino que se escribían notas y reseñas históricas sobre las películas y se hacían foros y discusiones después de la proyección:

Yo ya había escrito sobre cine en el periódico “La Tarde” cuando tenía el Cineclub de Pereira, y en ISA escribía una reseña de la película y hacíamos un debate y un foro después de la presentación y era muy interesante. Podían ir hasta 30 personas. Paralelo a eso se seguían haciendo las mismas exposiciones de pintura, se invitaban poetas... ISA siempre ha tenido una inquietud cultural muy interesante. Esto se daba porque el comité cultural tenía muy buen apoyo entre las directivas, así que no era sino presentar una buena propuesta al comité y éste finalmente la traducía en hechos.

La visión de Marco Tulio, un ingeniero sensible al arte y a las cuestiones estéticas, nos puede dar una idea sobre algunos de los temas que han sido discutidos a lo largo del texto, como la influencia del arte en el gusto por el trabajo bien hecho, la relación entre forma y fondo, la belleza de las matemáticas y las máquinas y las falsas separaciones entre el arte y el trabajo:

El trabajo bien hecho

Hay una cosa importante para mí en cuanto a la influencia de las inquietudes artísticas en la calidad de las personas y en la calidad de su trabajo. Yo creo que generalmente el arte es algo armónico, algo que lo complace a uno y que contiene elementos que lo hacen a uno vibrar. Para mí el arte le da a uno la posibilidad de hacer cosas bien hechas en su trabajo; es el gusto de lo de uno, del trabajo bien hecho y de complacer a la persona que está recibiendo el trabajo. A pesar de ser ingeniero y de trabajar como ingeniero, el trabajo bien hecho, “con todos los fierros”, es la manera que yo tengo de expresarme. Puede que no sea una escultura, una película, una poesía... es mi trabajo, pero bien hecho, armónico, que guste, que se vea la preocupación hasta en la manera en que uno lo expone y lo presenta.

Forma y fondo

Uno ve un informe de un compañero, y a veces no se percibe ninguna preocupación en escribirlo bien, en pulirlo, organizarlo, darle una consistencia que trascienda el mismo informe, para que lleve de alguna manera una parte de uno; que se preocupe por ejemplo por la ortografía, por la redacción, por la coherencia interna, por buscar una forma que a la gente le guste y que sea interesante. Para mí eso es tan importante como el contenido a exponer. Esa es la exigencia de la forma que uno va adquiriendo después de ver tanta cosa bella. Lo mismo me sucede con la literatura. A mí se me va perdiendo el interés en un escrito cuando me encuentro uno o dos errores de ortografía, o un machetazo en una redacción. Porque ver que en la primera carta de amor la novia tiene mala ortografía es como que aparezca ella con dientes feos. Porque la mala ortografía es la falta de respeto por quien va a leer las cosas. Es una falta de preocupación por aproximar lo que se está haciendo con el espíritu mismo.

La belleza de las matemáticas y de las máquinas

Para mí las cosas bellas - que es al fin y al cabo lo que produce el arte, cosas armónicas, que agradan el espíritu, que lo proyectan a uno y lo sensibilizan - también se encuentran en las cosas supuestamente técnicas como los mecanismos. Yo me admiro mucho viendo los equipos de una subestación eléctrica de alta tensión, y no puedo ver un transformador como un equipo lleno de latas y de porcelana. Yo lo veo como una reunión del ingenio humano, porque tanto lo artístico como lo técnico son muestras del ingenio humano. Lo mismo me ocurre con la resolución de los inconvenientes técnicos, pues me hacen pensar en el rigor con que un artista pule una obra pictórica o escultórica. Y entonces pienso en el cálculo de las fuerzas estáticas y dinámicas de un transformador, cómo se estudian, cómo se proyectan, en dónde pueden resonar o en dónde puede aparecer una fuente de energía que pueda deteriorar el equipo. Por supuesto esto tiene que ver con un gran gusto por las matemáticas. Sin embargo, en nuestra enseñanza las matemáticas se enseñan con fines utilitaristas, en lugar de enseñar su belleza interna y el gusto de comprenderlas. Del mismo modo, yo me sorprendo cada que visito fábricas y veo esa armonía entre esas moles tan grandes y tan aparatosas, y que sin embargo tienen un lugar de precisión, e igualmente me admiro de los fenómenos de la naturaleza, pues un rayo me parece bellísimo y sobrecogedor.

Las falsas separaciones

Yo creo que las cosas de trabajo no son muy diferentes a las artísticas. Cuando uno tiene siempre las actividades artísticas cerca, eso va haciendo que uno quiera aproximar el trabajo a esas actividades.

El hombre tiende siempre a dividir las cosas: el arte del trabajo, actividades que no tienen porqué ser separadas, y por eso es que cuando a los ingenieros nos oyen hablar de algo distinto a la ingeniería la gente se asusta.

Para mí el conocimiento es global, y no diferencio la ingeniería de las otras actividades humanas, porque les veo un cordón umbilical a todas. Para mí la ingeniería es una reunión de cosas, de conocimientos y de interpretaciones que hacen posible, cuando se aplican de una manera ordenada, que algo suceda. Para mí es básico que los que trabajan conmigo conozcan lo que tienen entre manos. Conocer bien las cosas es el mejor camino para apropiarse de ellas, para hacerlas de uno, para encontrarles sentido.

El estereotipo del ingeniero cuadriculado

Para mí la idea de que el ingeniero es cuadriculado, matemático, preciso, materialista, es una estigmatización. Por supuesto, muchos sí son así, y cuando llegan a su casa lo único que hacen es prender la televisión, pues es el aparato que les gobierna su manera de pensar el mundo; pero conozco muchos profesionales de otras áreas, incluso humanísticas, que también son así, y que tampoco les gusta el arte. De modo que la realidad es que muchos ingenieros participan activamente en el arte.

A los que nos da por la ingeniería generalmente nos gusta dar un paso firme y después mover el otro pie; y quiero aferrarme a algo sólido, algo que yo vea, que yo estime, que yo dimensione. En esa forma me siento seguro. Los que no son así generalmente no tienen esa necesidad de aferrarse siempre a algo, y si pueden volar vuelan, que el viento los llevará, como el gallinazo que va subiendo con las corrientes de aire, y no hace nada por evitarlo, y de esa manera crean cosas, porque en verdad el mundo es más amplio. A nosotros, en parte, nos cuesta entender esas cosas, lo volátil, la imaginación, porque hemos aprendido esa lógica racional desde el principio, y siempre queremos asentar las ideas, ponerlas en el suelo. A veces para uno es muy difícil entender esa salida de “lo normal”.

El Perro Andaluz

Hay que pensar en el “Alphaville” de Godard, o en el “Perro Andaluz” de Buñuel; una película que abre de una manera impresionante para los espectadores desprevenidos, como todos los que vimos esa película por primera vez. Es un ojo que aparece en la pantalla, el ojo parpadea, y de pronto aparece una cuchilla de Gillete, y mientras la cuchilla va cortando el ojo horizontalmente va apareciendo una nube y la cámara se mete por la nube. Eso produce una sensación de perplejidad, lo deja a uno atónito de esa violencia tan tremenda, porque es que precisamente una imagen visual está hiriendo el órgano con que nosotros la apreciamos. Es una ironía total. A la gran mayoría de la gente eso le resulta grotesco, como pueden ser algunas imágenes de “8 ½” de Fellini, o incluso de “La Vía Láctea” de Buñuel, en donde uno no comprende si no se libera, si no deja esa atadura del plano en tres dimensiones, o de la búsqueda de explicaciones causales. Uno siempre que ve algo piensa que hay un porqué y una forma de explicar ese porqué, mientras a veces, aún en la naturaleza, hay cosas que no tienen por qué tener una explicación, ni tienen tampoco por qué tener una consecuencia, simplemente aparecen y se van. Nuestra manera de pensar generalmente está dada por las relaciones causa-efecto, y entonces uno analiza una cosa y quiere llegar a una conclusión, y la conclusión es imperativa. A uno le cuesta dejar algo sin la puntada final, y no quiere dar puntada sin dedal. La gente del arte es la gente que rompe con eso, e incluso a veces con la lógica de la vida. Yo creo que el hombre antes era mucho más global. Ahora a nosotros nos están parcelando cada vez más, especializándonos, como si las cosas pertenecieran a un determinado grupo, y nada más que a eso.

6.1.2 El auge y declive de las actividades culturales y artísticas en una empresa antioqueña

Aunque el caso del Cineclub de ISA es muy particular, la promoción de actividades culturales y artísticas para los empleados se vivió también en otras grandes empresas antioqueñas. Sin embargo, en los 90s, lamentablemente muchas de estas empresas empezaron a eliminar este tipo de actividades, que fueron consideradas costosos rezagos del modelo paternalista, en el contexto de un

proceso de apertura económica y de *modas administrativas*⁷¹⁵ como la Reingeniería y la Calidad Total.

Se dice que Milton Friedman solía regañar a los empresarios por distraerse de “su verdadera misión social”, es decir, “hacer dinero”. Según Friedman, crear empleos o intentar mejorar el ambiente de trabajo es “puro socialismo”⁷¹⁶. Seguramente Friedman pensaba que la estética y el arte no tienen nada que hacer en las empresas, y que promover actividades culturales y artísticas es una distracción innecesaria y una amenaza a la competitividad. Algo similar pensaban muchos de los directivos de las grandes empresas antioqueñas en los 90s.

Una empleada encargada de coordinar el comité cultural de una empresa reconocida de Medellín a principios de los 90s⁷¹⁷, nos explica la importancia que llegaron a tener las actividades artísticas y culturales en su empresa:

Antes solo estaban las jornadas deportivas. Me dijeron que querían que la gente disfrutara las actividades culturales y que no se sintiera culpable por estar en la jornada laboral (...) Había un comité cultural, integrado por algunos jefes y gerentes. Entre ellos había uno al que le gustaba mucho el cine, había pintores, a otro le gustaba mucho el teatro y la literatura; había una persona de comunicaciones, también con una mente muy abierta, con la que me entendía muy bien porque

⁷¹⁵ Según López, la característica principal de los gurús y las modas administrativas es “el estilo de las grandes y rimbombantes palabras (...) Discursos que se proclaman ellos mismos como conocedores de todas las respuestas a todos los problemas sin que exista una investigación cautelosa que lo respalde, lo cual se compensa con el recurso al dogmatismo frente a la novedad y la autoridad”. Como muestra López, esto se evidencia en la carátula del texto “La Reingeniería” de Hammer y Champy (traducido y publicado por Editorial Norma en 1994), que contiene prescripciones como: “Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debería funcionar un negocio. ¡Casi todo está errado!” o “La Reingeniería es nueva y hay que ponerla en práctica”. (LÓPEZ, Francisco. (1998). Educación en Administración y Modas Administrativas en Colombia. *Revista Universidad Eafit*. Enero – Febrero – Marzo).

⁷¹⁶ The New York Times Magazine, 13 de Octubre de 1970. “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. Citado por ZAID. Op. Cit., p. 41.

⁷¹⁷ Entrevista realizada por el autor en Octubre de 2004. Se reserva la fuente y el detalle de los datos citados por solicitud de la entrevistada.

a las dos nos gustaba mucho innovar y hacer locuras, estaba el jefe de la biblioteca y finalmente estaba yo, que entré a liderar ese comité.

Como en el caso de caso de ISA, estas actividades contaron con el apoyo de varios altos directivos, que eran personas sensibles al arte. Sin embargo, como lo relata la entrevistada, algunos gerentes sentían que su participación en este tipo de actividades podía ser “mal vista”, aunque fueran programadas por el comité cultural en el que ellos mismos participaban:

Empezamos con un programa de visita al museo. Primero invitábamos a todos los gerentes, alquilábamos una buseta, contratábamos a un profesor para que nos diera una charla sobre historia del arte, y finalmente hacíamos un recorrido por todo el museo. Pero sucedía algo muy particular: yo tenía que subir a donde estaban los gerentes, a sacarlos de las oficinas. Un gerente se asomaba para ver si el otro sí salía, porque a él le daba pena salir a montarse en una buseta para irse a un museo. La ventaja es que el jefe me acompañaba a todas esas actividades. Él cogía a unos y yo cogía a otros, y les decía: “doctor, mire, es que ya llegó la buseta”. Y entonces ellos decían: “sí, un momentico, es que...” Y entonces llamaban a la secretaria y les decían: “ve, fíjate quién más ha salido”. “Por ahí salió tal y tal...” Y los cogíamos a todos. Nos retrasábamos sacándolos de la oficina, pero los sacábamos, los montábamos en la buseta y nos los llevábamos.

También se creó un grupo de teatro, que la empresa apoyó suministrándoles un profesor y un espacio para ensayar. Cuando estaban montando una obra, la actividad se asumía con toda seriedad:

Tratamos de cualificar la actividad teatral. Quisimos enfocarnos en la formación de los actores, porque aunque para algunos de mis compañeros del comité lo más importante era la puesta en escena, yo siempre pensé que es el actor el que hace la obra. Repartíamos las boletas entre los empleados de la empresa y a los que quisieran del público externo, y casi siempre hubo lleno total.

A finales de los 90s, con la llegada de nuevos directivos, que al parecer habían aprendido bien la lección de Friedman, se acabaron las visitas a los museos, el grupo de teatro, el grupo musical y las otras actividades culturales que se hacían en la empresa.

6.2 El fin de las cosas

Los zapatos de Van Gogh:

En la oscura boca del gastado interior del zapato está grabada la fatiga de los pasos de la faena. En la ruda y robusta pesadez de las botas ha quedado apresada la obstinación del lento avanzar a lo largo de los extendidos y monótonos surcos del campo mientras sopla un viento helado. En el cuero está estampada la humedad y el barro del suelo. Bajo las suelas se despliega toda la soledad del camino del campo cuando cae la tarde. En el zapato tiembla la callada llamada de la tierra, su silencioso regalo del trigo maduro, su enigmática renuncia de sí misma en el yermo barbecho del campo invernal. A través de este utensilio pasa todo el callado temor por tener seguro el pan, toda la silenciosa alegría por haber vuelto a vencer la miseria, toda la angustia ante el nacimiento próximo y el escalofrío ante la amenaza de la muerte.⁷¹⁸

Los trabajos y los días, al final de la jornada:

Cuando el cardo florece y la sonora cigarra, posada en un árbol, canta su canción armoniosa agitando las alas, en la cálida estación de estío, entonces están gordas las cabras, es excelente el vino, las mujeres se tornan más livianas y los hombres más voluptuosos, porque Sirio les abrasa la cabeza y las rodillas, porque tienen todo el cuerpo seco por el calor. Ojalá que entonces estén a la mano las rocas umbrosas, el vino de Biblos, el pan bien cocido, la leche de cabras que no crían ya, la carne de ternera que no ha parido y la carne de cabritos tiernos. Bebe vino negro, sentado a la sombra, y hártate de comer, con el rostro expuesto al soplo tibio del viento, al borde de un manantial que corra incesante y claro. (...) Después, por

⁷¹⁸ HEIDEGGER, Martin. *El origen de la obra de arte*. Op. Cit., p. 11.

último, dejen en reposo tus servidores sus rodillas y desúnzanse los bueyes.⁷¹⁹

En el primer capítulo, “lo bello es difícil”, revisamos las definiciones más conocidas del concepto de arte, mostrando la dificultad de encontrar una definición satisfactoria, pero también la importancia práctica de la pregunta “¿Qué es el arte?”. Entendimos que las experiencias que podemos tener los seres humanos a través del arte y la estética son altamente valoradas y que, para muchos, están entre los mejores placeres de la vida, y que los juicios estéticos tienen un carácter muy diferente al de los juicios racionales, lo cual los convierte en una forma distinta de tomar decisiones. Vimos que la educación estética es clave en la formación del carácter, y que ayuda a las personas a ser más autónomas, creativas, responsables y libres.

En el segundo capítulo, “El trabajo artesanal”, entendimos que el trabajo y el arte tienen una raíz común, que es la intención del hombre de tomar posesión de la naturaleza y transformarla. Vimos que la artesanía puede entenderse, en un sentido amplio (que va mucho más allá de las actividades manuales), como el impulso humano de realizar bien una tarea, y exploramos el largo camino del artesano, en el que lenta y pacientemente va desarrollando sus habilidades, tratando de alcanzar un ritmo. Encontramos que la estética organizacional es una vía a través de la cual explorar y comprender el “conocimiento tácito” que tienen los individuos sobre sus habilidades, ya que es un conocimiento que surge a partir de las facultades sensoriales (en donde es clave la conexión entre el cerebro, los ojos, y las manos), y que evade la descripción analítica y detallada. Finalmente, entendimos que cuando se quiere hacer bien una tarea en un tiempo determinado, es difícil empezar, hay una tentación de no pensar antes de hacer y de

⁷¹⁹ HESÍODO, Libro II. Op. Cit.

procrastinar, es importante no perder el hilo, y hay que estar dispuesto a equivocarse, a reparar, a ensamblar, y a revisar.

En el tercer capítulo, “Del trabajo artesanal al trabajo mecanizado”, vimos que a principios del siglo XX la máquina se convirtió en un referente estético que representaba la ilusión de progreso de toda nuestra sociedad y que, aunque en un principio se pensó que la máquina iba a ponerse al servicio del hombre para liberarlo de los penosos trabajos, fue el hombre el que se puso al servicio de la máquina, lo que derivó en una alienante forma de esclavitud. Vimos que la división técnica del trabajo, la superespecialización, el trabajo mecanizado, la Administración Científica y el mal uso de las máquinas se convierten en una amenaza al bloquear el proceso de desarrollo de habilidades del artesano y la búsqueda de calidad y sentido estético que caracteriza el trabajo artesanal.

En el cuarto capítulo, “Posibilidades para la estética desde la teoría organizacional”, encontramos que dentro de las ocho aproximaciones teóricas para el estudio de las organizaciones propuestas por Rendón y Montaña, la corriente de los *Estudios Organizacionales*, de orientación crecientemente cualitativa, y cuya problemática se enfoca en temas como la vida simbólica, el poder, el lenguaje y la cultura, resulta particularmente propicia para el estudio de las organizaciones desde un enfoque estético. Similarmente, entendimos que dentro de las cuatro perspectivas de la teoría organizacional propuestas por Mary Jo Hatch, las perspectivas *simbólico-interpretativa*, cuya metáfora orientadora es la cultura, y la posmoderna, cuya metáfora orientadora es el collage, ofrecen los marcos teóricos más interesantes para el estudio de las organizaciones desde un enfoque estético.

En el quinto capítulo, “La estética como marco de análisis para el estudio de la vida organizacional”, vimos que a principios de siglo XX la estética y las organizaciones se concibieron como mundos ajenos e irreconciliables, pues el

interés de los primeros teóricos de la administración estuvo centrado en la búsqueda de eficiencia, control y estandarización, mientras que los directivos de las organizaciones, en su visión pragmática y positivista, consideraron a los artistas como hombres poco útiles para el progreso social, visión que en alguna medida se extiende hasta hoy. A pesar de esto, entendimos que en la práctica la estética es una parte fundamental de la vida organizacional: la idea de que la estética pertenece a la sociedad, y no a la vida organizacional, no es cierta, ya que las facultades sensoriales y las experiencias y juicios estéticos no se pierden cuando la persona entra a la organización. Similarmente, vimos que aunque históricamente la estética ha estado ausente de los discursos administrativos y organizacionales, recientemente se puede apreciar cierto interés por las posibilidades que ofrecen la estética y el arte en campos como la administración de negocios y los estudios organizacionales. Algunos teóricos, por ejemplo, han abogado por la educación estética de los empleados, entendida como su preparación en temas relacionados con las artes y las humanidades, considerando que este tipo de formación favorece el éxito de las organizaciones.

En cuanto a las características del enfoque estético para el estudio de la vida organizacional, encontramos que la estética es una forma de conocimiento de los miembros o actores de la organización (conocimiento de lo sensible) producido por las facultades perceptivas y por la capacidad para tener experiencias y hacer juicios estéticos. Este enfoque pone en primer plano la relación entre las personas y la vida organizacional de la cual hacen parte, así como los procesos de desarrollo de habilidades.

En cuanto a los aspectos metodológicos, encontramos que el enfoque estético exige una comprensión emocional empática o de apreciación artística de la vida organizacional, lo cual implica que el investigador se "ponga en los zapatos" del actor social estudiado y se familiarice con su vida cotidiana, de forma similar a como lo propone la investigación etnográfica. Un informe de una investigación bajo

este enfoque puede a su vez tener distintos estilos y formatos, que ayudan a recrear, o incluso a enfatizar, el pathos de la vida organizacional.

Revisamos diversas *categorías* estéticas, además de “la belleza”, desde las que se puede estudiar la vida organizacional a partir de este enfoque, como lo sagrado, lo pintoresco, lo trágico, lo feo, lo cómico, lo sublime. Similarmente, exploramos diversas *dimensiones o facetas* en las que la estética juega un papel fundamental en las organizaciones: en el comportamiento de las personas que integran la empresa, en el ritmo de trabajo, en la estructura, en el lugar o espacio de trabajo, en el producto, en la publicidad, en la imagen corporativa. Con respecto al lugar o espacio de trabajo, por ejemplo, encontramos que los asuntos estéticos del espacio físico influyen en el comportamiento de los actores organizacionales, en el bienestar y calidad de vida en el trabajo, en el poder y el control y en las interacciones sociales, entre otros.

Utilizamos la metáfora de la organización como teatro, que nos ayuda a visualizar aspectos culturales de la organización como los mitos, los ritos, los símbolos y los artefactos, a la vez que nos permite entender el carácter teatral de ciertas actividades, procesos y estructuras organizacionales que, aunque prácticamente inútiles, cumplen una función “política” y simbólica.

Además de las categorías y dimensiones estéticas propuestas por Strati y Alvira respectivamente, revisamos otras posibilidades de estudio de la vida organizacional desde un enfoque estético que pueden resultar muy interesantes, como el estudio de la cultura y los símbolos de la organización a partir de los artefactos, la transferencia del conocimiento a partir del desarrollo de habilidades, las experiencias y juicios estéticos de los actores organizacionales frente a su trabajo y su organización, la toma de decisiones y la estrategia organizacional. En el caso de la cultura y los símbolos, por ejemplo, vimos que el enfoque estético juega un papel clave, pues son los detalles y elementos estéticos (aparentemente

secundarios) de los símbolos y artefactos los que permiten una comprensión profunda de los fenómenos culturales de las organizaciones a las cuales pertenecen. En general, el enfoque estético nos permite acercarnos y tratar de comprender, *de una manera diferente*, aspectos del mundo del trabajo y de las organizaciones que con frecuencia se quedan en la sombra.

Por último, entendimos que un acercamiento estético a la vida organizacional debe cuidarse de caer en un terreno imaginario de paz, armonía, amor o belleza, o de "estetizar" o idealizar la vida organizacional. Por el contrario, debe ser realista, e incluir el conflicto y las contradicciones que caracterizan la realidad organizacional. Metodológicamente, esto nos invita a hacernos conscientes de nuestras posiciones ideológicas y a estudiar la vida organizacional a partir de diferentes categorías estéticas, y no solo de la belleza.

Gabriel Zaid⁷²⁰, en un artículo llamado "Los empresarios y la cultura", se pregunta ¿Qué pueden hacer los empresarios por la cultura? Dice Zaid⁷²¹ que, en primer lugar, deben darle tiempo a la cultura en su vida personal, pues la experiencia demuestra que siempre ha habido empresarios que leen y frecuentan las artes (Algo así como "empezar por regar su propio jardín"). Hecho esto, continúa Zaid⁷²², los empresarios podrían facilitar lo mismo en los empleados, sobre todo en las grandes empresas:

Muchas han descubierto la importancia de que el lugar de trabajo tenga un sobrio sentido estético, no sea un lugar deprimente. Pero, además, entre las prestaciones que administran los departamentos

⁷²⁰ ZAID, Gabriel (2008). Los empresarios y la cultura. *El Malpensante*. No. 83. Bogotá. pp. 41-45.

⁷²¹ IBID, p. 42.

⁷²² IBID, p. 42.

de personal pudiera haber una biblioteca de libros, discos y dividís culturales para llevar a casa (y aprovechar el tiempo de camino); clubes de lectura y de apreciación musical y visual (...) boletos para funciones de música, teatro, danza, ópera, así como visitas guiadas a museos y lugares dignos de verse en la ciudad y sus alrededores.

Hace algunos años, entusiasmado con la idea de la educación estética del hombre como base para un proyecto de formación y desarrollo organizacional, pensaba en lo interesante que sería que las empresas promovieran espacios y programas culturales y artísticos como los que Zaid propone, o como el Cineclub de ISA. Hoy, sin embargo, sé que la administración ha utilizado, una tras otra, las diferentes ciencias sociales a su conveniencia y sin ningún sentido ético, y lo mismo podría hacer con la estética. Me parecería terrible que apareciera una nueva moda administrativa, basada en la estética y el arte, que pretendiera elevar la motivación de los empleados en medio del deterioro de las condiciones laborales. Creo que, en verdad, hay un drama tendido en el mundo laboral, no sólo entre dirigentes y dirigidos, sino también entre, de un lado, las presiones y exigencias de productividad de los accionistas y el entorno económico y, del otro, los deseos, aspiraciones y necesidades de los trabajadores. Además, creo que un proyecto organizacional basado en la educación estética de los empleados seguramente sería visto por los empresarios como un rezago del paternalismo. Finalmente no es tan común encontrar directivos sensibles al arte y a los asuntos estéticos, y las pocas experiencias “exitosas” de educación estética en las empresas se deben generalmente a que alguno de sus directivos tenía *desde antes* un gusto o una sensibilidad por el arte y la cultura. Y es que, en realidad, la empresa no es propiamente “el lugar natural” de los artistas y las almas sensibles. Dice Camus en “Prometeo en los infiernos”, en 1946:

¿Qué significa Prometeo para el hombre de hoy? Sin duda, podría decirse que ese rebelde que se levanta contra los dioses es el modelo del hombre contemporáneo y que esa protesta que se elevó, hace miles de años, en los desiertos de Escitia, concluye hoy en una

convulsión histórica sin igual. (...) Prometeo es ese héroe que amó tanto a los hombres, que les dio al mismo tiempo el fuego y la libertad, las técnicas y las artes. Hoy, la humanidad no necesita más que las técnicas y sólo se preocupa por ellas. Se rebela en sus máquinas y considera el arte y lo que supone como un obstáculo y un signo de servidumbre. Por el contrario, lo que caracteriza a Prometeo es que no puede separar la máquina del arte. Piensa que se pueden liberar al mismo tiempo los cuerpos y las almas. El hombre actual cree que primero hay que liberar el cuerpo, aun cuando deba morir provisionalmente el espíritu. Pero ¿acaso puede morir provisionalmente el espíritu? En realidad, si Prometeo volviera, los hombres de hoy harían como los dioses de entonces: lo encadenarían a la roca, incluso en nombre de ese humanismo del que es primer símbolo. Las voces enemigas que en este caso insultarían al vencido serían las mismas que suenan en el umbral de la tragedia de Esquilo: las de la Fuerza y la Violencia.

¿Me rindo acaso ante el tiempo voraz, ante los árboles desnudos, ante el invierno del mundo? Pero esa nostalgia, incluso de la luz, me da la razón: me habla de otro mundo, de mi verdadera patria. ¿Tiene ésta aún sentido para algunos hombres?⁷²³

Sin embargo, *como el ser humano oscila siempre entre la esperanza y la desesperanza*⁷²⁴, he recordado dos cosas que me impulsaron a hacer esta investigación. La primera fue el deseo de tener algún día en Medellín empresas con espacios culturales y artísticos de alto nivel, como el Cineclub de ISA, en donde los empleados puedan desarrollar sus intereses artísticos y culturales⁷²⁵; empresas conscientes de las posibilidades de la estética y el arte en la vida organizacional. La segunda fue la intuición de que, si las organizaciones impulsaran o invitaran a sus empleados a “cultivarse” y a desarrollar sus habilidades de creación y apreciación artística, las organizaciones se verían enriquecidas y potenciadas con empleados más cultos, sensibles e integrales, y

⁷²³ CAMUS, Op. Cit., p. 41-2.

⁷²⁴ La frase es de Sábato. (SÁBATO, Ernesto (2000). *La Resistencia*. Editorial Seix Barral. Buenos Aires: Grupo Editorial Planeta).

⁷²⁵ Un buen comienzo podría ser un estudio histórico sobre los casos que han existido en nuestro medio: buscar el hilo de Ariadna y emprender el viaje de regreso para recuperar la memoria.

posiblemente más ingeniosos, creativos, intuitivos y críticos. Esto tal vez podría hacer el trabajo un poco más llevadero, sobre todo para aquellas personas sensibles al arte, que a veces se sienten atrapadas en la frialdad que se respira en algunas organizaciones.

Okubo Doko dijo: “Todo el mundo dice que no aparecerán maestros de artes cuando el mundo se esté acabando. Esto es algo que no puedo entender. Plantas como las peonías, las azaleas y las camelias seguirán produciendo flores bellas, con o sin fin del mundo. Si los hombres pensaran un poco en este hecho, podrían entender. Y si la gente se fijara en los maestros incluso de estos tiempos, sabría que hay maestros en las diferentes artes. Pero la gente está imbuida con la idea de que el mundo ha llegado a su fin y ya no hace ningún esfuerzo. Esto es una lástima. No hay defecto en los tiempos.

Hace miles de años un hombre se miró la mano. Te hablo de un solo hombre. No sospechaba que con ese gesto comenzaba un camino sin retorno.

Mi principal argumento a lo largo de este texto ha sido que la estética tiene un lugar importante, ignorado o subestimado, en el mundo del trabajo, las organizaciones, las empresas contemporáneas y la administración. He tratado de mostrar que la estética siempre está ahí: en la sensibilidad de las personas, en las experiencias del día a día en las organizaciones, en los juicios estéticos sobre el trabajo y la organización, en el desarrollo de habilidades, en los espacios de trabajo, en los ritmos, los artefactos, los símbolos, los rituales, los productos, los servicios, la comunicación, la imagen, la publicidad, la toma de decisiones, la estrategia. Aunque nuestras preocupaciones sean otras – la productividad, la eficiencia, el poder, la cooperación – la estética sigue estando ahí: en lo sagrado y en lo sublime, en lo pintoresco y en lo feo, en lo trágico y en lo cómico. La belleza anda por ahí, suelta, y aparece inesperadamente como la primera luciérnaga de la noche.

Bibliografía

ACKOFF, Russell L. (2000). *Planificación de la empresa en el futuro*. México: Editorial Limusa.

AÉLION, François. (2003). *El Arte de Dirigir: De Baltasar Gracián a Peter Drucker*. Barcelona: Ediciones Gestión.

AKTOUF, Omar. (1998). *La Administración: Entre tradición y renovación*. Cali: Univalle-Gaetan Morin.

AKTOUF, Omar. (2002). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional”: De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Ad-minister. Revista de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit*. Número 1.

AKTOUF, Omar; CHRETIEN, Michel. (1995). Antropología de la Comunicación y Cultura Empresarial: El caso Cascades. *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle. Vol. 14. No. 20.

ALVIRA, Rafael. Dimensiones estéticas de la empresa. *Cuadernos Empresa y Humanismo No. 67. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra*.

Recuperado de:

<http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/index.htm>

Accesado: Julio 2 de 2014.

ASTURIAS, Miguel Angel. (1986). *Leyendas de Guatemala – El Alhajadito*. Buenos Aires: Biblioteca Ayacucho, Hyspamerica Ediciones.

BARBA, Antonio y SOLÍS, Pedro. (1996). *Cultura en las Organizaciones. Enfoque y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. México: Ed. Vertiente.

BAUDELAIRE, Charles. (1995). *El Pintor de la Vida Moderna*. Bogotá: El Ancora Editores.

BERNSTEIN, Adam. The Acknowledged Master of the Moment. Henri Cartier-Bresson, 1908-2004. *Washington Post*. Agosto 5 de 2004.

BIBLIA DE JERUSALÉN. (1976). Bilbao: Editorial Española, Desclée De Brouwer, S.A.

BOLMAN, Lee Q. Y DEAL, Terrence E. (1995). *Organización y Liderazgo: El Arte de la Decisión*. Wilmington: Addison – Wesley – Iberoamericana.

BOYÉ, R. Claudio. Estética y psicoanálisis: El Leonardo de Freud. En: *Oxímoron - Revista de Psicoanálisis y Arte*. Recuperado de: <http://oximoron-revistadepsicoanalisisyarte.blogspot.com/2012/08/estetica-y-psicoanalisis.html>
Accesado: 25 de enero de 2014

BURNET. Platonis Opera, Vol. III, Oxford, 1903 (reimpresión, 1974). Recuperado de: http://ar.geocities.com/cayocesarciligula2004/Platon/hipias_mayor.htm
Accesado: 25 de julio de 2014.

BURTON, Enoch (1927). *The executive and his control of men. A study in personal efficiency*. Capítulo 14: Art. P. 161-173. New York: The Macmillan Company.

CAMPBELL y BOS (2007). "Messing up Organizational Aesthetics". En: Samantha Warren and Alf Rehn. *Philosophy and Organization*. pp. 158-167.

CAMUS, Albert. (1996). *El Verano*. Madrid: Editorial Alianza Cien.

CARRASQUILLA, Tomás. (1952). *Obras Completas*. Madrid: Ediciones y Publicaciones Españolas, S.A (Epesa).

CARTIER-BRESSON, Henry. (2003). *El instante decisivo*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SA.

- CARVAJAL, J. G. (2005). El problema de la existencia y la Identidad de las organizaciones. *Innovar*, No. 25. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- CASSANY, Daniel. (2009). *La cocina de la escritura*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- CASTRILLÓN, María Lucía. (1996). Soy el que estaba adentro. *Revista Kinetoscopio*, No. 37. Medellín: Centro Colombo Americano. pp. 46-56.
- CHANLAT, Jean François. (2002). *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una antropología extendida*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- CLAUSEWITZ (2002). *De la guerra*. Biblioteca Sivec. Librodot.com. Recuperado de: http://biblioteca.sivec.espe.edu.ec/upload/de_la_guerra_clausewitz.pdf
Accesado: Julio 19 de 2015.
- CLARK, Kenneth (1967). *Ruskin today*. Baltimore: Penguin Books.
- CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia and NORD, Walter R. (2006). *Handbook of Organization Studies*. London. Sage.
- CNN Money.com. *Fortune*. Recuperado de: http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0801/gallery.bestcos_top50.fortune/index.html Accesado: 10 de Junio de 2008.
- COHEN, Michael D. y MARCH James G. (1986) *Leadership and ambiguity. The American college president*. Boston: Second Ed., Harvard Business School Press.
- COHEN, Michael D., MARCH, James G. and OLSEN, Johan P. (1997). A garbage can model of organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, pp. 1-25.
- COLCIENCIAS (1995). *Informe conjunto Colombia: Al filo de la oportunidad*. Colección Documentos de la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. Tomo 1.

Coro de la Universidad Politécnica de Valencia. *Gospel sí... y después qué? (2)*. Recuperado de: <http://www.coro.upv.es/noticias/159-gospel-si-iy-despues-que-2>
Accesado: 1 de Julio de 2011.

CRUZ KRONFLY, Fernando. (1995). El conocimiento de las empresas y de la sociedad a partir de una sensibilidad literaria. *Cuadernos de Administración* No. 20. Universidad del Valle, Mayo de 1995.

CubaLuxuryHotels.com. *Los famosos tabacos cubanos, su historia, producción y clasificación*. Recuperado de: <http://www.cubaluxuryhotels.com/espanol/tabacos-cubanos.htm> Accesado: 16 de Julio de 2008.

DÁVILA, Carlos (2001). Teorías organizacionales y administración. Capítulo 1. *Organización y Teorías Organizacionales*. Pp. 1-18. Bogotá: Mc Graw Hill.

DEAN, James, RAMÍREZ, Rafael and OTTENSMEYER, Edward (1997). *An Aesthetic Perspective on Organisations*. In: Cooper, Cary and Jackson, Susan, (eds.) *Creating Tomorrow's Organizations: Handbook for Future Research in Organizational Behaviour*. John Wiley and Sons.

DÉGOT, Vincent (1987). Portrait of the manager as an artist. *Dragon*, 2 (4). pp. 13-50.

DE LA ROSA, Ayuzabet. (2008). Organización y Poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*. (1) pp. 1-27.

DE LA ROSA Alburquerque, Ayuzabet, CONTRERAS Manrique, Julio César. (2007). El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, vol. 3, núm. 2, segundo semestre pp. 17-67. México: UAM– Iztapalapa.

DE SANTIAGO, Francisco Javier. Psicoanálisis y Arte. En: *Revista de Psicoanálisis, psicoterapia y salud mental*. Vol.1, No.3, 2008. Recuperado de:

<http://psi.usal.es/rppsm/pdfn3edicionespecial/PSICOANALISIS%20Y%20ARTE.pdf>

Accesado: 25 de enero de 2014

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LENGUA ESPAÑOLA (2001).

México: Editorial Espasa Calpe, Vigésima Segunda Edición.

DISSANAYAKE, Ellen. (1992). *Homo Aestheticus: Where Art Comes From and Why*. New York: Free Press

Eafit. *Universidad Parque*. Recuperado de:

http://www.eafit.edu.co/universidad_parque/ Accesado: 17 de Junio de 2008.

ECO, Umberto (2004). *Historia de la Belleza*. Barcelona: Editorial Lumen, segunda edición.

ENCYCLOPAEDIA BRITTANICA (2005). *Encyclopaedia Britannica Library, Deluxe Edition CD-ROM*. 1994-2003.

ENDE, Michael. (1987) *El espejo en el espejo. Un laberinto*. Madrid: Ediciones Alfaguara.

En Google les pagan por vivir y trabajar así. Diario El Mundo de España.

Recuperado de: <http://www.noticias24.com/tecnologia/?p=683>. Accesado: 10 de Junio de 2008.

FAJARDO, Luis H. (1966). *La moralidad protestante de los antioqueños*.

Estructura social y personalidad. Cali: Ediciones Departamento de Sociología Universidad del Valle.

FAYOL, Henri. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.

FISCHER, Ernst. (2001). *La necesidad del arte*. Barcelona: Ediciones Península.

Formosa Pipa Club. *El tabaco cubano: cultivo y fabricación de los puros habano*.

Recuperado de: <http://formosapipaclub.mundoforo.com/image-vp5358.html>

Accesado: 16 de Julio de 2008

GADAMER, H.G. (1977). The universality of the hermeneutical problem.

Philosophical hermeneutics. Berkeley: University of California Press. pp. 3-17

GAGLIARDI, Pasquale (2006). "Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life". En: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia and NORD, Walter R. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.

GOARKE, Louis. (2001). An Intensional Definition of Art: Christening Theories Versus Petit Essentialism. *The Journal of Value Inquiry*. Volume 35, Number 1, March 2001. Editor Springer Netherlands.

GONZALEZ, Fernando. (1972). *El Remordimiento*. Medellín: Editorial Bedout.

Google Press Center: Press Release. Abril 13 de 2007. Recuperado de:

<http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/doubleclick.html> Accesado: 1 de Julio de 2011.

GRAVES, Robert. (2008). *Los Mitos Griegos*. Barcelona: Editorial Ariel.

GUILLET DE MONTHOUX, Pierre. (2004). *The Art Firm. Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*. Stanford: Stanford University Press.

GUILLÉN, Mauro F. (2006). *The Taylorized beauty of the mechanical: scientific management and the rise of modernist architecture*. Princeton: Princeton University Press.

HALL, Richard (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

HANFLING (1992). *Philosophical Aesthetics. An Introduction*. Edited by Oswald Hanfling. Cambridge, Massachusetts: The Open University.

HATCH, Mary Jo. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.

HAVEL, Vaclav. (2008). *To the Castle and Back*. London: Portobello Books Ltd.

HAYEK, Friedrich. (2006). *Derecho, legislación y libertad*. Vol. I. Normas y Orden. Madrid: Unión Editorial.

HEIDEGGER, Martin. (1996). *El origen de la obra de arte*. Madrid: Caminos de bosque, Alianza.

HESÍODO. Libro I. Recuperado de:

http://www.imperivm.org/cont/textos/txt/hesiodo_los-trabajos-y-los-dias.html

Accesado: 5 de Mayo de 2007

JAEGER, Alfred. (1983) "The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, No 14(2)

JAY GOULD, Stephen. (2006). *El pulgar del panda*. Barcelona: Editorial Crítica.

KANDINSKY, Vasili. (1996). *De lo espiritual en el arte*. Barcelona: Editorial Paidós.

KULTERMANN, Udo. (1996), *Historia de la historia del Arte. El camino de una ciencia*. Madrid: Ediciones Akal.

LILIENTHAL, David E. (1967). *Management: a humanist art*. Pittsburgh: Carnegie Press, Carnegie Institute of Technology.

LONDOÑO, Santiago. (2002). *El arte en la publicidad. Nacional de Chocolates 1920-1960*. Medellín: Compañía Nacional de Chocolates.

LÓPEZ, Francisco. (2004). Dobles Sentidos y Connotaciones en el Discurso Administrativo: Dispositivos de Poder en las Organizaciones. *Ad-minister. Revista de la Escuela de Administración Universidad Eafit*. Número 5. Jul-Dic.

LÓPEZ, Francisco. (1998). Educación en Administración y Modas Administrativas en Colombia. *Revista Universidad Eafit*. Enero – Febrero – Marzo.

LÓPEZ, Juan Carlos. (2003). *El Modelo Gerencial Antioqueño: Taylorismo de Carriel y Camándula. Ad-minister. Revista de la Escuela de Administración Universidad Eafit*. Edición Especial, Septiembre.

LUCAS M., Antonio (1984). *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones S.A.

MARCH, James G. (1994). Ambiguity and interpretation. MARCH, James G. *A primer on decision making*, pp. 175-219. New York: The Free Press.

MARCO AURELIO. *Meditaciones*. Recuperado de:
http://www.imperivm.org/cont/textos/txt/marco-aurelio_meditaciones.html
Accesado: Julio 10 de 2008

MARTÍNEZ, Petrona Martinez. *La vida vale la pena Petrona Martinez*. Recuperado de: http://www.youtube.com/watch?v=EnBrxD_XZII Accesado: 7 de Septiembre de 2008.

MAYOR, Alberto. (1989). Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Una interpretación sociológica sobre la influencia de la Escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales. Bogotá: Tercer Mundo.

MICROSOFT ENCARTA. [DVD]. Microsoft Corporation, 2008.

MORGAN, Gareth. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Editorial AlfaOmega.

MORIN Y OTROS (1994). *Carta de la transdisciplinariedad*. Recuperado de <http://www.filosofia.org/cod/c1994tra.htm> Accesado: Marzo 10 de 2006.

MORIN, Edgar (1996). Sobre la Interdisciplinariedad. *Sociología y política*, No. 8, Año IV, p. 18. México: Nueva Época.

- ORTEGA Y GASSET (1934). Obras Completas, Tomo 5. Madrid: Alianza Editorial.
- OUCHI, William (1982), *Théorie Z*, París: Intereditions.
- PADILLA, Miguel Angel. (2006). *El Arte y la Belleza*. Madrid: Editorial N.A.
- Panaderas*. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=LDgmv0JKrEQ>
Accesado: 26 de Agosto de 2008.
- PESSOA, Fernando. (2002). *Libro del desasosiego*. Barcelona: Acantilado.
- PETERS, Thomas and WATERMAN, Robert. (1982) *In search of excellence*, New York: Harperand Row.
- PINK, Daniel H. (2008). The MFA is the new MBA. *Harvard Business Review*. April 14, 2008. Recuperado de: <https://hbr.org/2008/04/the-mfa-is-the-new-mba>
Accesado: 10 de Agosto de 2008.
- PLATÓN. (1992). *Fedro, o de la belleza*. Madrid: Aguilar, S.A. de Ediciones.
- PLATÓN. (2000). Diálogos: *Hippias Mayor. Hippias Menor*. Biblioteca Básica Gredos. Madrid: Gredos.
- PROUST, Marcel. (1952). *En busca del tiempo perdido*. Barcelona: José Janés Editor.
- RAUFFLET AND MILLS, editors. (2009). *The dark side. Critical cases on the downside of Business*. London: Greenleaf Publishing Limited.
- REDONDO, Lucas. *Las Hilanderas. Universidad de Valencia*. Recuperado de: <http://www.uv.es/~mahiques/hilander.htm>. Accesado: 5 de Julio de 2013.
- RENDÓN, Cobián, M. y MONTAÑO, Hirose, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. pp. 101-120.

- RILKE, Rainer Maria. (1999). *Cartas a un joven poeta*. Bogotá: Editorial Norma.
- ROZENSZTROCH, Carlos. *Estética, arte y psicoanálisis*. Recuperado de:
<http://www.apdeba.org/wp-content/uploads/estetica-arte-psicoanalisis.pdf>
Accesado: 25 de enero de 2014.
- RUSKIN, John (2003). *Las piedras de Venecia*. Murcia: Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Murcia.
- SÁBATO, Ernesto (1996). *Obra Completa. Ensayos*. Editorial Seix Barral. Buenos Aires: Grupo Editorial Planeta.
- SÁBATO, Ernesto (2000). *La Resistencia*. Editorial Seix Barral. Buenos Aires: Grupo Editorial Planeta.
- SABINO, Carlos. (1996). *Los caminos de la ciencia*. Caracas: Ed. Panapo.
- SCIFFMAN, Leon G. y LAZAR KANUK Lesie. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.
- SCHEIN, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHILLER, J. C. F. (1969). *Cartas sobre la educación estética del hombre*. Madrid: Aguilar.
- SENNETT, Richard. (1997). *Carne y Piedra: El cuerpo y la ciudad en la civilización occidental*. Madrid: Alianza Editorial.
- SENNETT, Richard. (2006). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- SENNETT, Richard. (2009). *El Artesano*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- SILVERSTEIN, Shel. (1996). *Falling Up*. Recuperado de shelsilverstein.com.
Accesado: Agosto 8 de 2008.

SIEVERS, Burkard. (2008). Confiando en la Confianza. Contra Toda Razón. *Revista Administer. Revista de la Escuela de Administración Universidad Eafit*. Número 11.

SIMON (1988), Herbert A. *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.

SMIRCICH, Linda. (2006). Conceptos de cultura y análisis organizacional. Antologías Digitales de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-I. (Aparecido originalmente como “Concepts of culture and organizational analysis” en *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, núm. 3, 1983, Cornell University, Ithaca, Nueva York, pp. 339-358).

SOPENA, Ramón (1928). *Enciclopedia Sopena. Nuevo Diccionario Ilustrado de la Lengua Española*. Barcelona: Editorial Limpida-Fons.

STEWART, Andrew. (1990). *Greek Sculpture*. New Haven: Yale University Press.

STRATI, Antonio. (1999). *Organization and Aesthetics*. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage Publications.

SUROWIECKI, James. Later: What we can learn from procrastination. *The New Yorker*. 12 de octubre de 2010. Recuperado de:
http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2010/10/11/101011crbo_books_surowiecki. Accesado: 5 de Julio de 2014.

TAYLOR, Frederick W. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.

THOMAS, Dylan. (1976). *Manifiesto poético*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Caledonia.

TOLSTOY, Leo. (1978). What is art? En: *The Portable Tolstoy*. New York: Penguin Books.

TOMAS, Maximiliano. (2008). *Cuentos breves para seguir leyendo en el bus*. Bogotá: Editorial Norma.

Tribu. Recuperado: <http://www.tribu.co.cr/lovemarks.html> Accesado: 15 de Junio de 2008.

TSUNEMOTO. *Hagakure: The way of the samurai*. Recuperado de: <http://users.tkk.fi/~renko/hag1.html> Accesado: 5 de diciembre de 2007.

TZU, Sun. *El arte de la guerra*. (2004). Boston: Editorial Edaf S.A.

URIBE, Beatriz (2006). *La objetivación del cuerpo, un dispositivo de poder en las organizaciones*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.

VELASCO, Rodrigo. (1997). Pedagogía Universitaria: una mirada estética. *Revista Signo y Pensamiento*. No. 31. (XVI) Bogotá: Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje.

VOSTERS, S. A. (1990). *Rubens y España. Estudio artístico-literario sobre la estética del Barroco*. Madrid: Cátedra.

WARREN, Samantha and REHN, Alf. P. (2007). Capítulo 10: Messing up Organizational Aesthetics. En: Campbell y Bos, *Philosophy and Organization*. pp. 158-167.

WEBER, Max. (1964). *Historia económica general*. México: Fondo de Cultura Económica.

WEBER, Max. (1992). *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

WEICK, Karl E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.

WITTGENSTEIN, Ludwig. (1953). *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.

YANAL, Robert. (1998). *The Institutional Theory of Art. The Encyclopedia of Aesthetics*. Oxford University Press, 1998. Recuperado de <http://homepage.mac.com/ryanal/InstitutionalTheory.pdf> Accesado: 19 de julio de 2015.

YEPES, Luis Eduardo y ECHAVARRÍA, Johann (2006). *Ajedrez para niños*. Bogotá: Ed. Panamericana.

ZAID, Gabriel (2008). Los empresarios y la cultura. *El Malpensante*. No. 83. Bogotá. pp. 41-45.

ZAPATA, Alvaro (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27. Universidad del Valle, Cali.